

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU**

Faculté des Sciences économiques, des sciences de gestion et
des sciences commerciales



Mémoire fin d'année

Sujet :

***La gestion du risque opérationnel au sein des
banques. Cas de la BADR de Tizi-Ouzou***

Réalisé par :

Babadji Sabrina

Sahali madjda

Dirigé par :

Madame BELLAHCENE- BELKHAMSA Ouerdia

Devant le jury composé de :

Présidente : AMIAR LILA MCA UMMTO

Examinatrice : SI MANSOUR FARIDA UMMTO

Rapporteur : BELLAHCENE- BELKHAMSA Ouerdia MCA UMMTO

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

En premier lieu nous remercions le bon Dieu le tout puissant, en second lieu nos chers parents de nous avoir aidés pour arriver au terme de ce travail qui est le fruit de plusieurs années d'études.

*Nous tenons à remercier sincèrement notre promotrice Madame **BELLAHCENE- BELKHAMSA Ouerdia** qui s'est toujours montré disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps **qu'elle** a bien voulu nous consacrée et sans lui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.*

*Nous remercions également notre encadrante Madame « **BOUDJEMAI** » pour sa générosité et la grande patience dont elle a su faire preuve malgré ses charges professionnelles énormes.*

*Nous exprimons notre gratitude à monsieur **SAHALI** et **RABAH SENHADJI** et à toute personne ayant contribué à la limite du possible de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.*

Nos remerciements également à tous les enseignants qui nous ont suivi durant toute notre formation.

Enfin, nous adressons aussi nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire

Dédicace

A ma très chère mère :

Autant de phrases aussi expressives soient-elles ne sauraient montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour toi. Tu m'as comblé avec ta tendresse et affection tout au long de mon parcours. Tu n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes les années de mes études, tu as toujours été présente à mes côtés pour me consoler quand il fallait. En ce jour mémorable, pour moi ainsi que pour toi, reçoit ce travail en signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

A mon cher père :

Je te dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour rester ta fierté et ne jamais te décevoir. Que dieu le tout puissant te préserve, t'accorde santé, bonheur, quiétude de l'esprit

A mes chers frères : Mohammed, Lounes et sa femme, Rabah

A mes chères sœurs : Kahina et Samira ainsi que leurs maris

A mes chères nièces : Mouna, Fatima et Sarah

A mes chers neveux : Rezki, Rachid, Ilyane et Kamel

A ma meilleure amie et binôme Sabrina et à toute sa famille

A mes meilleure amies : Lysa, Amira, Zahra, Amel, INES

Madjda

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A ma très chère mère : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse, qui n'a jamais cessé de m'encourager, de sacrifier et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A mon cher Papa : Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai pour toi, tu as toujours été un exemple de courage. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

Ma seule et adorable sœur « YAMINA ».

A mon très cher frère « Younes » et « Hocine », « yidir »

A mon défunt grand père « LOUNIS » que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A ma copine, ma sœur et chère binôme « Sahali madjda » pour son soutien et son aide dans tous les moments.

Mes très chères AMIES « AMIRAT KATIA » et « Yacine » et « asil djaouida »

Que ce travail soit le fruit de votre soutien infaillible, Merci d'être toujours là pour moi

Sabrina

Sommaire

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre I : l'environnement bancaire

Introduction de chapitre

- **Section 1** : le système bancaire et ces risques.....5
- **Section 2** : le contrôle interne.....18
- **Section 3** : la réglementation bancaire.....26
- **Conclusion du chapitre.....**35

Chapitre II : Gestion, évaluation, mesure du risque opérationnel

Introduction de chapitre

- **Section 1** : cadre conceptuel du risque opérationnel.....36
- **Section 2** : la gestion du risque opérationnel par le contrôle interne.....47
- **Section 3** : Les mesures réglementaires du risque opérationnel selon Bâle II...56
- **Conclusion du chapitre.....**71

Chapitre III : identification du risque opérationnel bancaire au sein de la BADR

Introduction de chapitre

- **Section 1** : présentation de l'organisme d'accueil.....72
- **Section 2** : Les outils méthodologiques.....87
- **Section 3**. Analyse du risque opérationnel au sein du GRE de BADR de Tizi-Ouzou.....90
- **Section 4**: Le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels au sein de la BADR.....97
- **Conclusion du chapitre**

Conclusion générale.....	106
---------------------------------	------------

Bibliographie

Introduction générale

Le risque opérationnel est devenu l'un des thèmes les plus étudiés dans le domaine bancaire. Considéré comme moins fréquent que les autres types de risques bancaires, il n'a pourtant pas cessé de prendre de l'importance, aussi bien pour les autorités de régulation que pour les banquiers et les chercheurs académiques.

Un tel intérêt est notamment induit par la multiplication des scandales financiers liés aux risques opérationnels, ayant entraîné des pertes financières substantielles. Les exemples sont nombreux : La faillite de la banque d'affaires BARINGS en 1995, suite aux spéculations de l'un de ses traders-Nick Leeson illustre bien ces propos. En effet, en tentant de rattraper ses pertes et de couvrir ses positions, ce dernier a dû emprunter des sommes importantes.

Le retournement des marchés asiatiques, suite au tremblement de terre de Kobé, a eu raison de ses positions et a entraîné la chute de la banque britannique, qui a cumulé des pertes s'élevant au double de son capital. Plus récemment l'affaire Kerviel a coûté à la société générale 4.9 milliard d'euros en 2008. La fraude du trader Kerviel, qui a réussi à contourner les procédures de contrôle interne, met en exergue l'importance de la gestion de ce type de risque. De nombreuses autres affaires de tromperie ayant entraîné des pertes significatives, ont défrayé la chronique².

Quant à la crise des Subprimes souvent attribuée à la complexité des produits financiers structurés, due aussi à une négligence humaine, donc à un risque opérationnel, suivie d'une crise de liquidité.

Les risques opérationnels n'étant pas limités aux fraudes, ni aux erreurs humaines, il s'est matérialisé lors des catastrophes naturelles ou environnementales telles que les attentats du 11 septembre 2001, le tremblement de terre au Japon en 2011 ou encore les craintes du bug informatique, suscitées par le passage de l'an 2000.

Le risque opérationnel est défini comme des pertes résultant du processus et du système internes inadéquats, défaillant ou encore des événements externes. Pour Darsa Jean-David (2013), la notion de risque opérationnel recoupe « l'intégralité des risques dont les impacts, directs ou indirects, sont susceptibles d'engendrer un dommage, une perte ou un coût financier

Introduction générale

à l'organisation, de manière subie ou causée, à court, moyen ou long terme, lors de la réalisation de son activité courante ou quotidienne de l'entreprise »¹.

Aussi, la réforme de Bâle, instaurée en 2006 par le comité de Bâle représente la principale avancée en matière de réglementation du risque opérationnel (Ratio Mc borough) et propose également aux banques des différentes méthodes et mesures d'évaluation de ce type de risque.

En effet, pour le Comité de Bâle, le risque opérationnel est un risque important qui nécessite pour les banques de détenir suffisamment de fonds propres pour se protéger contre les pertes qui en découlent. « En conséquence, une nouvelle approche a été requise par la BRI, dans le cadre des accords de Bâle II, pour le calcul des fonds propres réglementaires. Comme pour les autres risques, notamment le risque de crédit, le Comité a demandé aux banques de perfectionner les techniques d'évaluation et de gestion du risque opérationnel².

Dans le cadre de la gestion des risques bancaires et le risque opérationnel en particulier, l'Algérie à l'instar des autres pays a mis en place plusieurs règlements qui visent à prévenir et gérer ces risques de manière proactive.

Le règlement de 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers exige à ces derniers de mettre en place des dispositifs de contrôle internes afin de maîtriser et d'évaluer les risques opérationnels.

Le règlement de 14-01 du 16 février 2014 inclut le risque opérationnel dans le ratio de solvabilité imposé à ces dernières. Le contrôle interne constitue un véritable outil de gestion des risques et de performance. Pour Leroy (2023)³, le contrôle interne est un dispositif de protection contre tous les risques auxquels une activité peut être confrontée. Ce dispositif doit être compris, accepté et respecté par tous les membres de l'entreprise, quelle que soit leur activité, quel que soit leur niveau hiérarchique.

De ce point de vue, les banques doivent alors mettre en œuvre des systèmes de contrôle interne afin d'atteindre leurs objectifs fixés en toute efficacité et assurer leur stabilité. L'enjeu de ce dispositif est de fournir une assurance raisonnable que les objectifs seront réalisés, en

¹ Darsa Jean-David (2013). Les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué ? Editions Gereso, p. 75

² [Karyotis, Catherine \(2023\). L'essentiel de la banque : Tout sur la banque, ses mécanismes, ses risques et son rôle Ed. 10. Editions Gualino](#)

³ Leroy Michel (2023). DSCG- Management et contrôle de gestion : Cours et applications corrigées. Editions Gualino, p.152

Introduction générale

termes d'optimisation opérationnelle, de fiabilité des informations financières et de conformité aux lois en vigueur.

Notre choix a porté sur la BADR de Tizi-Ouzou. Le choix de cette banque est justifié par l'engagement de la BADR depuis 2017 dans un processus d'amélioration de ses capacités en vue d'une gestion optimale des risques opérationnels. A cet effet, la banque a créé une sous-direction complètement dédiée au contrôle permanent.

Le stage réalisé au sein de cette banque nous a permis d'explorer l'impact du contrôle interne sur la maîtrise de ces risques spécifiques au secteur bancaire. Cette décision permettra d'analyser en détail les mécanismes, les pratiques et les outils utilisés par la banque BADR pour gérer efficacement ces risques opérationnels.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le sujet de notre mémoire. Nous tenterons de mettre en valeur l'importance de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et son rôle déterminant dans la gestion et identification des risques opérationnels liés à l'activité bancaire.

Aussi, la problématique que nous développons s'intéresse à la question du **comment le contrôle interne contribue-il à une gestion efficace des risques opérationnels au sein des banques, notamment au sein de la banque BADR de Tizi Ouzou ?**

Cette question principale sous-entend plusieurs questions secondaires afin d'approfondir en détail le sujet :

- Qu'est-ce qu'un risque opérationnel ?
- Quelle est la relation entre le contrôle interne et la gestion des risques opérationnels ?
- Quelles sont les différentes mesures d'évaluation du risque opérationnel proposées par la réforme Bâle II ?
- Comment la BADR gère-elle- les risques opérationnels auxquels elle est confrontée ?

L'objectif principal visé par cette recherche est de comprendre comment est géré le risque opérationnel dans la banque BADR. Les objectifs secondaires sont axés sur la mise en évidence la relation entre le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel et de montrer les différentes mesures d'évaluation proposées par la réforme de Bâle.

Pour répondre à ces questions, nous avons eu recours à la fois à une revue de littérature axée sur les risques opérationnels et leur gestion. Le stage réalisé dans la banque BADR a

Introduction générale

permis de mettre en lumière les modalités et les outils pour maîtriser ce risque et réduire ses effets. Les outils méthodologiques seront mieux explicités dans la section 2 du chapitre 3.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre portera sur le cadre théorique du système bancaire ainsi que les différents risques auxquels ce dernier est confronté et nous présenterons également les aspects du contrôle interne et la réglementation prudentielle.

Le deuxième chapitre propose une étude du risque opérationnel. Nous nous sommes intéressées à son évaluation et sa gestion dans le cadre du contrôle interne et dans le cadre de la réglementation prudentielle Bâle II.

Le troisième chapitre, a pour objet l'étude empirique au niveau de la banque BADR de Tizi-Ouzou. Il s'intéresse plus précisément aux outils et les modalités de contrôle du risque opérationnel et les solutions adoptées pour en améliorer la gestion.

Introduction

Les banques sont des établissements financiers qui jouent un rôle crucial dans le financement de l'économie. Elles sont considérées comme le pilier du système financier mais sont confrontées à de nombreux risques. Aussi, et afin d'assurer la stabilité et son fonctionnement les banques se basent sur un socle formé par la réglementation prudentielle et le contrôle interne.

Le but étant de surveiller, contrôler les opérations internes de la banque, prévenir les risques, protéger les banques et assurer la confiance et la stabilité du système bancaire.

Le présent chapitre examine le système bancaire et les fonctions de la banque et les différents risques auxquels elles sont confrontées. Il propose dans une première section, le système bancaire et les risques probables. La seconde section, cerner le métier le contrôle interne. La troisième section identifiera les outils du contrôle établis par la réglementation prudentielle. Enfin, une conclusion qui synthétisera le contenu de ce chapitre sera présentée.

Section 1 : le système bancaire et les risques probables

Le secteur bancaire est un pilier essentiel de l'économie, offrant des services financiers vitaux à la population et aux entreprises. Cependant, les banques sont confrontées à divers risques, tels que le risque de crédit, le risque du marché et le risque opérationnel. Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur leurs stabilités financières.

1- Définition et rôle de la banque**1-1 Définition de la banque**

On peut définir la banque comme étant : « un intermédiaire financier spécifique dans la mesure où sa fonction traditionnelle est d'octroyer des crédits et de collecter des dépôts ». ¹

1-1-1 Définition économique

Les banques sont des entreprises habilitées à recevoir des fonds du public (les dépôts) et à collecter l'épargne, à fournir et à gérer les moyens de paiement (billets, chèques, carte de paiement...), à accorder des prêts (opérations de crédits). Elles sont également habilitées à réaliser des services d'investissement. ²

¹ SCIALOM « Economie bancaire » 3^e édition la découverte de paris 2007 page 11

² <https://www.Zebank.Fr/> / la banque –comme –intermédiaire consulté le 16/04/2024 à 21.40

1-1-2 Définition juridique

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de progression habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la loi N° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

1.2/Le rôle et mission de la banque

Le rôle et la mission de la banque dans toutes ses formes sont relativement les mêmes et se présentent sous les principaux groupes suivants : ³

1.2.1/ La collecte des ressources

La banque en offrant à ses clients une panoplie de produits comme des opportunités de placement et des rémunérations et des capitaux détenus à leur niveaux et ce avec des durées et conditions très variées, dans un souci de l'adapter aux uns et aux autres assurent pour elle une ressources nécessaire pour mener à bien son activité d'allocation de capitaux considérée comme son activité principale.

1.2.2/ La distribution de crédit

Constitue une opération de crédit tout acte par lequel un établissement habilité à cet effet met ou promet de mettre temporairement et à titre onéreux et des fonds à la disposition d'une personne physique ou morale et contracte pour le compte de celle-ci un engagement par signature.

1.2.3/ Les opérations financières

La banque intervient souvent pour conclure des opérations financières soit pour les comptes de ses clients moyennement une rémunération qui est matérialisé par des commissions sur l'opération elle-même, soit pour son propre compte.

En général, les opérations financières sont les suivantes :

- L'émission d'obligation et leur négociation ;
- L'émission d'action et leur négociation ;
- Les opérations de change entre les différentes devises.

³HABESSE, B(2022). Technique bancaire [polycopié de cours]. Université mouloud Mammeri

1.2.4/ Les opérations de trésorerie

La banque a une activité basée essentiellement sur la monnaie. Ainsi, elle se trouve sollicitée par ses clients pour le recouvrement de valeur au niveau national et international, matérialisé par des opérations de recette ou de compensation. De recette lorsque il s'agit d'opération portant sur des valeurs négociables au niveau de la même banque, et de compensation lorsque il s'agit d'opération portant sur des valeurs négociables entre différentes banques nationales et internationales.

2/ Le Système bancaire**2-1 définitions du système bancaire**

Le système bancaire est défini comme étant : « l'ensemble des banques d'une même zone monétaire qui forment un système bancaire piloté par une banque particulière qui contrôle l'ensemble des banques, l'émission des billets et définit la politique monétaire ». ⁴

Le système bancaire englobe les banques commerciales, les banques centrales et les autres acteurs du secteur financier.

3/ Les composants du système bancaire

Le système bancaire est composé de : la banque commerciale, de l'établissement financier et de la banque centrale.

3.1 La banque commerciale

La banque est *«l'entreprise ou l'établissement dont la profession habituelle est le commerce de l'argent et qui, à cet effet reçoit du public, sous forme de dépôt, des fonds qu'il emploie pour son propre compte en opérations financières»*. ⁵

Selon **J.V. Capal et O. Garnier**⁶ : la banque est une entreprise d'un type particulier qui reçoit les dépôts d'argent de ses clients (entreprises ou particuliers) gère leurs moyens de paiement (carte de crédit, chèque, etc.) et accorde des prêts.

La banque est une entreprise qui fait le commerce de l'argent : elle reçoit des capitaux placés sur des comptes (d'épargne ou non), échange de la monnaie, prête de l'argent à des taux et moyennant des commissions variables, exécute pour le compte de tiers toutes opérations de ce genre et se charge de tous les services financiers. Les banques sont soumises à une législation

⁴GUY GAUDAMINE ET MONTIER J « banque et marché financier » édition ECONOMICA Paris 1999 page

⁵ DUMAS B : « la monnaie et les banques dans l'économie » Edition les presses de l'université Jean Price mars et Educa-vision 2005 page 53

⁶ CAPUL.J.V et GARNIER.O, « Dictionnaire d'économie et des sciences sociales », Hâtier, Paris 1994.

stricte d'exercice et de contrôle, elles assurent pour l'Etat la traçabilité des opérations financières et contribuent à la lutte contre les trafics.

3.1.1 Classification des banques

Les banques sont Classifiées comme suit :

- **Les banques des dépôts** : dont « *l'activité principale consiste à effectuer des opérations de crédit et à recevoir du public des dépôts et des fonds à vue et à terme n'excédant pas deux ans.* »⁷
- **Les banques d'affaires** : dont l'activité principale est la prise et la gestion de participation dans les affaires existantes ou en formation et l'octroi de crédit. Elles ne peuvent pas investir dans les entreprises que des fonds provenant de leurs ressources propres ou des dépôts reçus pour une durée minimum de deux ans.⁸

3.1.2 Les fonctions de la banque

Les banques ont principalement deux fonctions : une fonction commerciale et une fonction économique.

- **La fonction commerciale**

Liée à l'activité des banques, elle collecte des dépôts auprès du grand public et elle émet aussi des titres de créance à court terme (certification de dépôts) et des titres long terme (obligation), et fait d'octrois de crédit soit à court, moyen ou long terme, elle participe également au financement de l'économie par la baisse d'acquisition de titres (billets de trésorerie, bon du trésor). Donc, l'activité bancaire consiste à la collecte l'épargne nationale à travers une grande partie des épargnants, elle finance également ex nihilo, les entreprises à travers le mécanisme de la création monétaire et finance les emplois longs par les ressources courtes. Aussi les banques participent à la circulation des moyens de paiement en proposant différents services à la clientèle.

- **La fonction économique**

Les banques assurent une fonction économique par les crédits consentis à la création de richesse et d'emplois, à la croissance économique, la transformation d'échéance et la création de la monnaie dans le cadre des opérations de crédit par exemple l'escompte.⁹

⁷ LBAILLY J, CAIRE G, FIGLIUZZI A, LELITVRE V « Economie monétaire et financier » 2^{ème} édition Bréla, 2006 p 22

⁸ Idem

⁹ TIDIANI S « l'essentiel du management d'une banque commerciale : du front office au back-office », Edition l'harmattan 2016 paris p 22

3.2 Les établissements financiers

Les établissements financiers sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement des opérations de banque à l'exclusion de réception de fonds du public.¹⁰

3.2.1 La différence entre la banque et l'établissement financier

Les établissements financiers peuvent effectuer les opérations connexes à leur activité telles que :

- Les opérations de change ;
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièce ;
- Le conseil et la gestion financière, l'ingénierie financière, et d'une manière générale, tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises en respectant les dispositions légales sur l'exercice des professions ;
- Les opérations de location simple de biens meubles et immeubles pour les banques et les établissements financiers habilités à effectuer des opérations de location assortie d'option d'achat.

La différence essentielle entre les banques et les établissements financiers est réside dans le fait que les établissements financiers ne sont pas autorisés à recevoir des fonds en dépôt du public. Ils travaillent essentiellement avec leur fonds propres ou avec des capitaux empruntés.

La banque a plusieurs réseaux d'agences et plusieurs guichets contrairement l'établissement financier.

3.3 La banque centrale

La banque centrale appelée aussi banque des banques, est une institution financière d'émission monétaire propre à un pays ou une zone monétaire, a pour fonction de gérer le système de paiement, c'est-à-dire gérer la monnaie d'un pays ou d'un groupe de pays et contrôler la masse monétaire.

On peut définir la banque centrale aussi comme « la banque centrale est une institution qui se situe au centre des systèmes de paiement pour garantir les règlements et contrôler l'expansion de la masse monétaire, c'est l'institution considérée comme apte à préserver la confiance dans la monnaie de pays». ¹¹

¹⁰ JORA , Règlement 90-10 du 14 avril 1990

¹¹ MISHKIN F, BORDRES C, HAUTCOEUR PC LACOUELABARATH.D XAVIER R . «Monnaie, banques et marché financier » 9 éme édition PEARSON 2010 PAGE 504

3.3.1 Les fonctions de la banque centrale

- La banque centrale et mise en œuvre de la politique monétaire ;
- La surveillance et gestion du système de paiement ;
- Réglementation et surveillance du système bancaire, et les prêts des liquidités aux banques commerciale pour refinancement de l'activité bancaire ;
- Faciliter le fonctionnement du système de paiement et régler la masse monétaire et les taux d'intérêt pour atteindre des objectifs relatifs à la croissance, à l'inflation au chômage au taux de change et à la balance des paiements.¹²

4-Les risques bancaires

Les risques bancaires sont multiples et multidimensionnels. Il faut les répertorier et les définir le mieux possible dans la perspective de les mesurer, de les suivre, de les contrôler. Cette démarche est classique mais les questions de définitions sont importantes. Parfois les définitions couvrant des risques sont générales, et les distinctions entre les risques sont trop floues. Il faut alors les préciser pour pouvoir ensuite les mesurer.¹³

4-1 Le concept de risque bancaire

- **Définition du risque**

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à la concurrence à un événement ou une série d'événements parfaitement descriptibles, dans une situation exposante. Il est aisé de comprendre pourquoi la notion de risque, ainsi définie, ne permet pas de décrire les situations d'incertitude et de rendre compte des modalités de la prise de décision dans tels contextes. Mettre en place des événements de surveillance et de collecte systématiques des données de déclencher les alertes dès que les événements inhabituels se produisent.¹⁴

4-2 Les risques bancaires

Le risque bancaire peut se définir synthétiquement comme « l'incertitude temporelle d'un évènement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque ».¹⁵

¹² MISHKIN F « monnaie, banque et marché financiers » 9 édition vinaigriers, 2010 p 506

¹³ BESSIS, J. Gestion des risques et gestion actif-passif des banques Edition Dalloz (1995), page 14

¹⁴ Mémoire « Gestion des risques bancaires : définition, mesures, gestion, déterminants et impact sur la performance » rédigé par Med Salim ben Mahfoud et Maalej Bilel option finance 2007

¹⁵ BESSIS, J. Gestion des risques et gestion actif-passif des banques Edition Dalloz (1995), page 2

4-2- Les risques majeurs de l'activité bancaire

Les risques bancaires sont nombreux, nous les définirons comme suit :

4-2-1- Le risque de crédit

Le risque de contrepartie ou le risque de crédit est le premier risque auquel est confronté un établissement financier.

On peut définir le risque de contrepartie comme étant : « le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations ».¹⁶

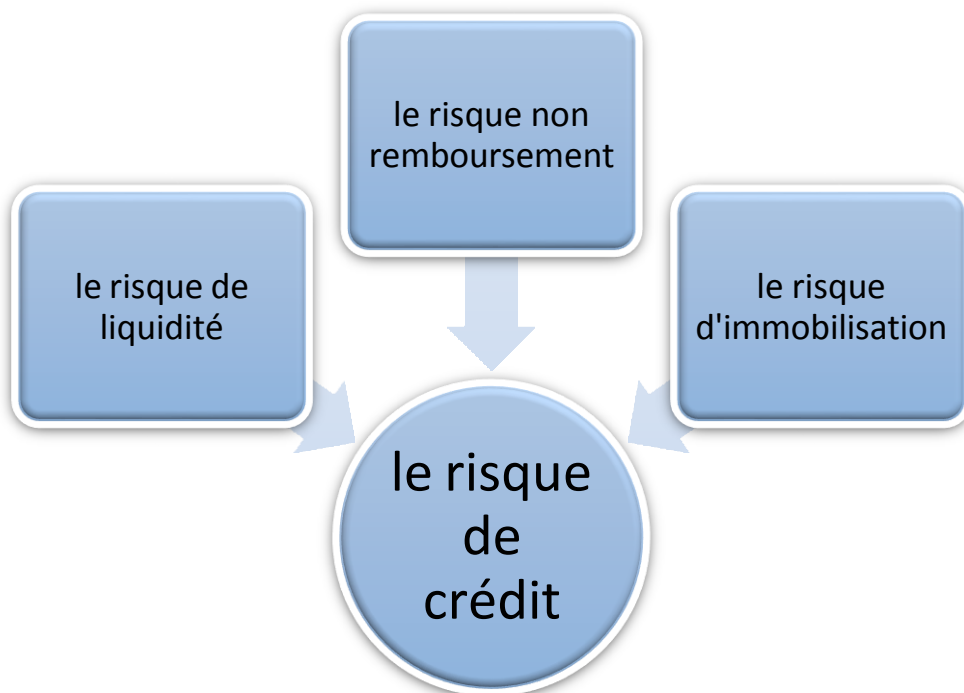
Selon **MICHEL ROUACH & GERARD NAULLEAU** : Le risque de crédit est défini comme étant « un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain et de préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte »¹⁷

Le risque de crédit est un risque critique car le défaut d'un petit nombre de clients peut suffire à mettre en grave difficulté un établissement.

4.2.1.1 / Types de risques de crédit

Il existe trois types de risque du crédit : le risque d'immobilisation, le risque de non-remboursement et le risque de liquidité

Figure n°1 : types de risques de crédit



Source : Etablis par nous même selon les aspects théoriques

¹⁶ BESSIS, J. Gestion des risques et gestion actif-passif des banques Edition Dalloz (1995), page 15

¹⁷ MICHEL ROUACHE & GERARD NAULLEAU : « le contrôle de gestion bancaire et financière » Emmanuel DE-SEZE : « introduction à l'économie de développement », éditeur Armand-colin, Paris 1989, page 13

- **Le risque d'immobilisation**

Le risque d'immobilisation se produit lorsque la banque rencontre des difficultés à convertir ses prêts en liquidités. Cela peut être préjudiciable lorsque des retards ou des décalages dans les remboursements des créances deviennent fréquents. Si cela se produit en raison d'une politique de crédit imprudente, cela peut entraîner une immobilisation, importante des capitaux de la banque, déséquilibrant ainsi gravement sa trésorerie. En conséquence, la banque pourrait se retrouver dans l'impossibilité de faire face aux demandes de retraits de fonds de ses clients et de continuer à financer ses clients. Cela peut entraîner un blocage de l'activité de la banque et représente donc un risque propre aux institutions bancaires.

- **Le risque de non-remboursement**

Le risque de non remboursement est en effet une préoccupation majeure pour les banquiers lorsqu'ils accordent des lignes de crédit. Ce risque survient lorsque le client, en raison d'une détérioration de sa situation financière ou par mauvaise foi, devient incapable ou refuse de rembourser les prêts qui lui ont été accordés. Ce risque est d'autant plus grave car la plupart du temps, le banquier utilise des fonds qui ne lui appartiennent pas et dont il est lui-même redevable envers ses déposants. La banque assume donc le risque de l'entreprise bénéficiaire du financement, qui dépend de sa situation financière, industrielle, commerciale et de la compétence de ses dirigeants. Ce risque peut également être influencé par le secteur d'activité du débiteur, les coûts des matières premières, la concurrence internationale, les phénomènes sociaux, ainsi que les crises politiques ou économiques du pays. On dit que le risque de non remboursement est un risque transmis, car il apparaît chez l'emprunteur et se transfère ensuite au créancier, en l'occurrence le banquier, avec des conséquences néfastes.

- **Le risque de liquidité**

Le risque de liquidité est considéré comme un risque majeur, mais il fait l'objet de diverses acceptations : les liquidités extrêmes, le matelas de sécurité que procurent les actifs liquides, ou capacité à mobiliser des capitaux à coût « normal ». ¹⁸

Une situation de la liquidité extrême entraîne la faillite d'un établissement. Selon une autre acceptation courante du risque de liquidité, le risque est plutôt celui de disposer de liquidités bancaires insuffisantes, c'est-à-dire que les actifs liquides disponibles ne semblent pas suffisants pour faire face à des besoins inattendus.

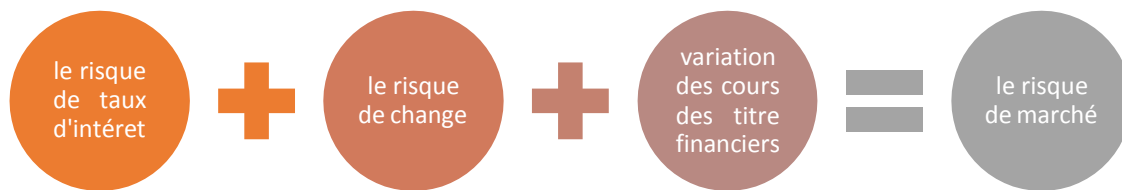
¹⁸ BESSIS J (1995) « Gestion des risques et gestion actif-passif des bilan des banques » édition Dalloz page 16

4.2.1.2 Le risque de marché

Le risque de marché intéresse les activités de négociation sur les marchés de capitaux. Le risque de marché est celui de déviations défavorables de la valeur de marché des positions pendant la durée minimale requise pour liquider les positions.

Le risque de marché se mesure à partir du risque de taux d'intérêt, du risque de change, du risque de cours des titres financiers. Les types de risque de marché sont donnés par la figure n° 2 qui suit :

Figure n°2 : types de risque marché



Source : Etabli par nous- même à la base des informations recueille

- **Le risque de taux d'intérêt**

On peut définir le risque de taux d'intérêt comme : « le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements des taux d'intérêts »¹⁹. Le risque de taux est un risque essentiel pour les banques car la quasi-totalité de leur encours du bilan engendre des revenus et des charges qui sont à plus en moins long terme, indexés sur les taux de marché, les taux de marché sont instables et cette instabilité se répercute sur les résultats.

- **Le risque de change**

Le risque de change se réfère à la possibilité pour une banque de subir des pertes financières en raison des fluctuations des taux de change entre les devises. Elle peuvent être exposées à ce risque lorsqu'elles effectuent des opérations de change pour leur clients, notamment lorsqu'elles achètent ou vendent des devises étrangères. Si le taux de change évolue de manière défavorable, la banque peut subir des pertes sur ces opérations. C'est pourquoi les banques mettent en place des mécanismes de gestion du risque de change pour limiter leur exposition à ces fluctuations.

¹⁹ BESSIS J (1995) « Gestion des risques et gestion actif-passif des bilans des banques » édition Dalloz page 17

- **Variations des cours des titres financiers**

Le risque de variation des cours des titres financiers est la possibilité de subir des pertes financières en raison des fluctuations des prix des actions et des obligations émises par les banques sur les marchés financiers. Ces variations peuvent être causées par différents facteurs tels que les résultats financiers des banques, les conditions économiques, les politiques monétaires et événements spécifiques au secteur bancaire. Lorsque les cours des titres baissent, les investisseurs peuvent subir des pertes s'ils vendent à un prix inférieur à leur prix d'achat initial. C'est pourquoi il est important de prendre en compte ce risque lors de l'investissement dans les titres financiers bancaires.

4.2.1.3 / Le risque opérationnel

Le risque opérationnel est défini comme le risque : « de perte résultant des carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel, et du système interne ou à des événements extérieures. La définition inclut les risques juridiques mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation. »²⁰

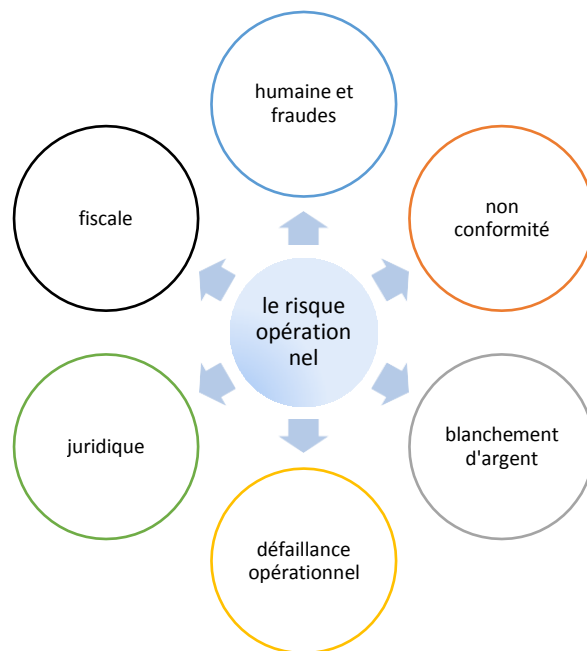
Dans la pratique, nous pouvons considérer le risque opérationnel comme tout événement qui perturbe le déroulement des processus et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque. Donc les risques opérationnels sont réalisés essentiellement par :

- Les employés (fraude, dommages, sabotages...)
- Les processus interne de gestion (le risque sur opérations, de liquidité...)
- Le système (risques liés à l'investissement technologique, violation ;...)
- Des événements externes (aspects juridiques, catastrophes, naturelles...)

La littérature distingue une typologie du risque opérationnel qui comprend les différents risques présentés dans la figure n°3 qui suit :

²⁰ COUGNAUD.B (2007). Chapitre 7 : « le risque opérationnel » dans l'univers des risques en Finance (p. 103 à 114) disponible sur le site <http://www.cairn-info> consulté le 5/5/2024 à 15.30

Figure n° 3 : types de risque opérationnel

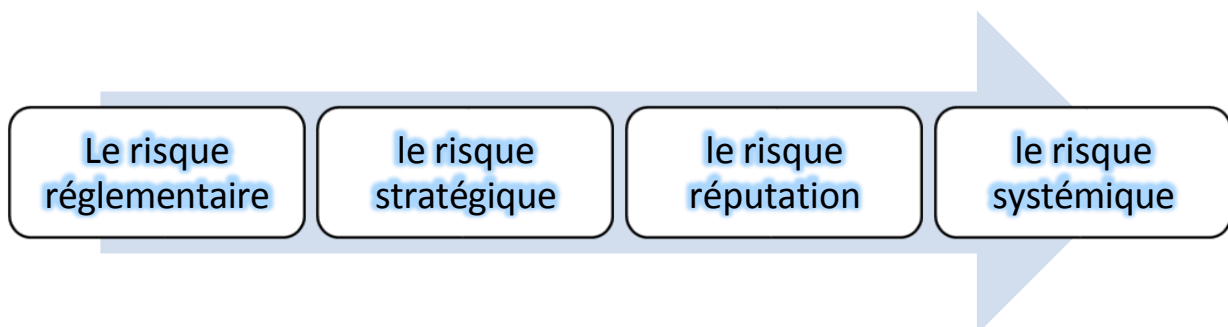


Source : établie par nous même selon les aspects théoriques

4.2.1.4 Les autres risques liés à l'activité bancaire

De divers autres risques sont inhérents à l'activité bancaire : Le risque réglementaire, stratégique, de réputation et le risque systémique.

Figure n°4 : les autres risques bancaires



Source : établi par nous- même les aspects théoriques

- **Le risque règlementaire**

Les aspects règlementaires auxquels sont soumises les sociétés sont multiples, d'autant plus si elles interviennent sur des territoires géographiques diversifiés. Ce risque est donc assez difficile à cerner dans des contextes multi-activités et multi-implantations.

Le risque de ne pas ou de mal anticiper de nouvelles réglementations, ou de ne pas s'y conformer est donc réel et peut avoir des conséquences financières ou stratégiques significatives.

- **Le risque stratégique**

Les risques stratégiques correspondent aux risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs stratégiques, en raison, notamment de facteurs exogènes de risque opérationnel importants ou d'une déclinaison inadéquate des axes stratégiques en objectifs.

- **Le risque de réputation**

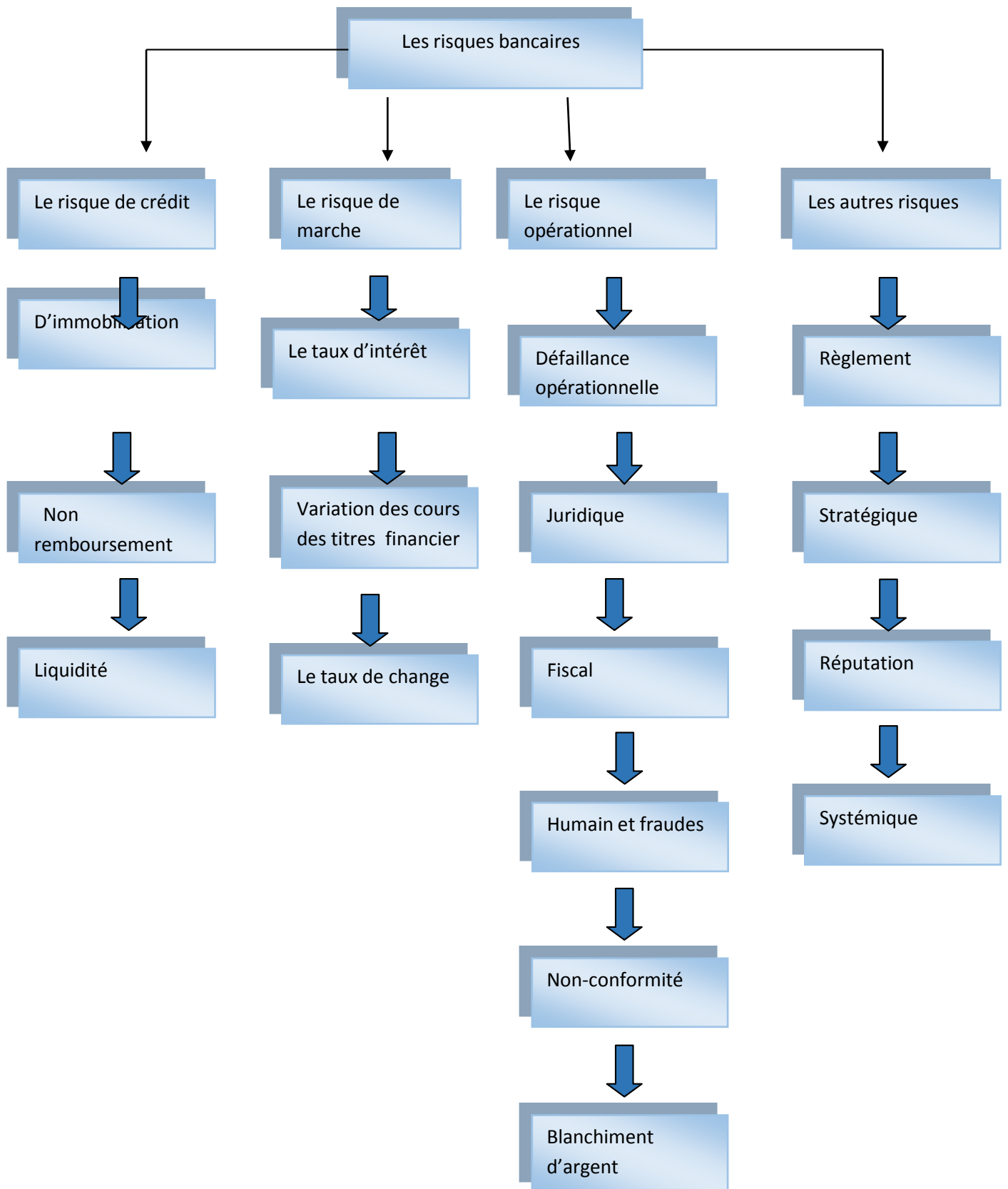
Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.

- **Le risque systémique**

Le risque systémique peut être défini comme : « le risque de l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations et entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations, aboutissant à la faillite de tout le système (principe de l'effet « dominos »). Ce risque est d'autant plus réel de fait des nombreux regroupements des acteurs post-marché et de l'interconnexion des marchés et des systèmes de règlement-livraison.

Pour conclure, les risques bancaires sont assez nombreux et leurs effets sur l'efficacité du fonctionnement des banques sont plus ou moins importants. Le schéma n°1 ci-dessus présente une synthèse des risques bancaires.

Schéma n°1 : les différents risques bancaires



Source : doucement BADR

Section 02 : Le contrôle interne

Le contrôle interne, c'est comme un garde-fou important pour les banques. Il aide à assurer que tout se passe bien, que les règles sont respectées, et que les risques sont gérés correctement. C'est un système de contrôle interne pour assurer le bon fonctionnement et la sécurité d'une organisation.

1. Définition du contrôle interne

Selon COSO 2013 (Committee Of Sponsoring Organisations of treadway commission) : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ». ²¹

« le contrôle interne est défini globalement comme un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel, conçu pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivants :

- L'efficacité et l'efficience des opérations
- Fiabilité de l'information financière
- La conformité aux lois et aux règlements en vigueur
- La protection du patrimoine. » ²²

Une autre définition est donnée par le référentiel normatif CNCC de juillet 2003 pour qui les procédures de contrôle interne impliquent: le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables. ²³

2. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne a pour objectif principal d'assurer la stabilité de la banque, pour atteindre ses objectifs fondamentaux qui sont : ²⁴

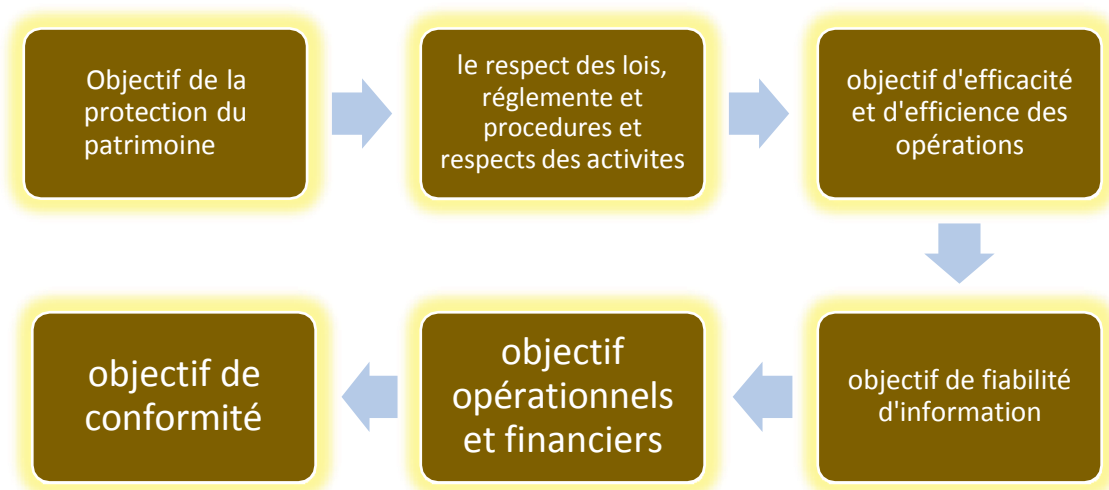
²¹ Lefebvre F « audit et commissariat aux compte » édition français Lefebvre 2010. Page 530

²² JEAN-CHARLES BECOUR et BOUQUIN, « audit opérationnel ; Entrepreneuriat, gouvernance et performance. » ECONOMICA, 2008, page 49

²³ Ogien, D. (2016). Chapitre9 : le contrôle interne dans les banques. « Comptabilité et audit bancaire », 371-389. Disponible sur le site cairn.info

²⁴ IGUERGUAZIZ Wassila, 2023 « Contrôle interne », [polycopié de cours], page 17.

Figure n° 5: les objectifs de contrôle interne



Source : établis nous même les données recueillis

2.1 Objectif de la protection du patrimoine

Le contrôle interne a comme objectifs la protection du patrimoine de la banque. Il prend en considération tous les éléments de la banque (ses actifs, son capital, ses informations, son image ...).

Le contrôle interne peut être menacé par plusieurs incidents comme la fraude, le vol, la négligence... c'est pour cette raison qu' il est nécessaire de le préserver contre les différents actions associés que ce soit par les dirigeant ou par les employés, ainsi que les tiers.

2.2 le respect des lois, règlements et procédures et respect des directives

Le dispositif de contrôle interne est essentiel pour assurer que les décisions de la direction générale sont suivies et que les lois, règlements et procédures sont respectés. Il est important que la société reste informée des changements juridiques et les intègre dans ses procédures internes. De plus, il est crucial d'informer et de former les collaborateurs sur les règles qui les concernent.²⁵

2.2/ Objectif d'efficacité et d'efficience des opérations

Parmi les objectifs principaux du contrôle interne l'utilisation efficace et efficiente des ressources accordées à chaque activité.

- **Efficace** : lié à l'exécution des objectifs et à l'appréciation dans laquelle les résultats d'une activité correspondent à son objectif.

²⁵ IGUERGUAZIZ Wassila, 2023 « Contrôle interne », [polycopié de cours], page 17.

- **Efficient** : fait référence à l'habilité d'atteindre un résultat avec un coût minimal. A cette circonstance les responsables sont obligés d'évaluer les coûts relatifs des contrôles avant de les établir.

2.3/ Objectif de fiabilité d'information :

Pour une bonne gestion de la banque, l'information quelque soit leur nature doivent être fiables. La banque doit alors s'assurer de la qualité des informations qu'elle reçoit pour les utiliser pour une prise de décisions éclairées.²⁶

On dit que l'information est fiable lorsqu'elle répond aux critères suivants :

- **Vérifiable** : pour assurer que l'information est fiable, elle doit être vérifiable, donc il est important de vérifier sa conformité afin de garantir la performance des opérations ;
- **Pertinente** : le contrôle interne définit les informations les plus utiles et significatives qui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs ;
- **Exhaustive** : le contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements des informations et leur origine ;
- **Disponible** : une information disponible est une information accessible utilisée et qu'on peut obtenir facilement au bon endroit et au bon moment.

2.4/ Objectifs opérationnels et financiers

Les objectifs opérationnels sont liés à l'efficacité et l'efficience de l'organisation à travers l'utilisation de ses ressources et employée dans la protection de l'établissement. Les objectifs financiers portent sur la nécessité d'établir des rapports, des comptes annuels et des états financiers fiables nécessaires à la prise de décision.²⁷

2.5 / Objectif de conformité

Le contrôle interne exige la conformité aux lois, réglementations et politiques de l'organisation. Cet objectif est nécessaire pour préserver la réputation et les droits de l'organisation.

3/ Les composants de contrôle interne

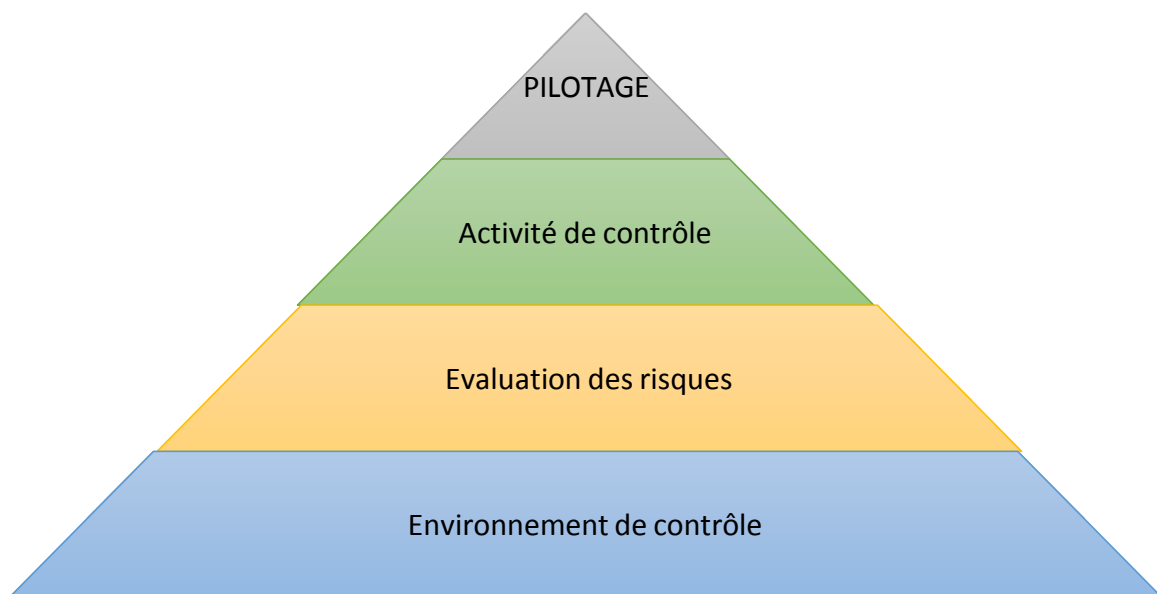
D'après le référentiel COSO, le contrôle interne peut être représenté comme une combinaison de cinq dimensions : l'environnement, l'évaluation des risques, les activités de

²⁶ IGUERGUAZIZ Wassila, 2023 « Contrôle interne », [polycopié de cours], page 17.

²⁷ EL KHAMLICHI .B « contrôle interne risque bancaire » Revue de littérature page 380

contrôle, l'information et la communication, et le pilotage. Chaque organisation doit définir et mettre en place ces cinq composantes afin de mieux maîtriser ses activités.²⁸

**Figure N° 6 : illustration de différentes composantes du contrôle interne
(Pyramide du COSO)**



Source : Etabli par nous- même sur la base des aspects théoriques

3.1/ L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément essentiel. Il représente l'ensemble des règles, normes, processus qui sont considérés comme la base de contrôle interne de chaque organisation.²⁹

Les facteurs qui peuvent influencer l'environnement de contrôle sont principalement :

- L'intégrité de l'éthique : les valeurs d'éthique doivent être transmises à toute organisation.
- La compétence de personnel : la compétence doit être en adéquation avec les savoir et les capacités imposées à chaque poste. En général c'est au management de déterminer le niveau de la qualité nécessaire pour ces tâches.
- La capacité du conseil d'administration à déterminer les objectifs.

²⁸ IGUERGUAZIZ Wassila, 2023 « Contrôle interne », [polycopié de cours], page 17.

²⁹ IGUERGUAZIZ Wassila, 2023 « Contrôle interne », [polycopié de cours], page 19.

3.2/ Evaluation des risques

Une banque doit être consciente des risques auxquels elle est confrontée et mettre en place des mesures pour les maîtriser. Cela implique de fixer des objectifs clairs et de les intégrer dans toutes les activités de la banque, que ce soit le commerce, les finances, les productions, le marketing, et bien d'autres.

Il est également important d'établir des mécanismes pour identifier, analyser et gérer ces risques de manière efficace. Cela permettra à la banque de fonctionner de manière harmonieuse et d'atteindre ses objectifs avec succès.

3.3/ Les activités de contrôle

Les activités de contrôle garantissent que les actions prises contre les risques détectés et l'exécution des objectifs sont efficaces et convenablement appliqués. Elles offrent aussi la possibilité d'examiner de manière plus spécifique les mécanismes de contrôle appropriés mis en place.

3.4/ L'information et la communication

Les méthodes d'information et de communication assurent que tous les membres ont les informations nécessaires pour effectuer leur travail. Une communication fluide doit être aussi assurée à la fois à l'intérieur et l'extérieur de l'organisation.

3.5/ Le pilotage ou surveillance

Le pilotage assure une vérification continue et efficace du bon fonctionnement du contrôle interne. Le pilotage de contrôle interne englobe toutes les activités de l'organisation y compris les sous-traitants et l'audit interne.

4/ Les acteurs de contrôle interne

Le contrôle interne concerne l'ensemble des membres de l'organisation. Ces différents acteurs sont :

4.1/ Le conseil d'administration

Le rôle du conseil d'administration ou l'organe délibérant est de superviser et conseiller les dirigeants. La responsabilité du conseil d'administration est essentielle pour assurer des systèmes de contrôle interne performants et s'adapter aux risques bancaires. Effectivement, le conseil d'administration examine l'activité et les résultats du contrôle interne

au moins deux fois par an. Cette évaluation se fait en se basant sur les informations fournies par l'organe exécutif et le responsable du contrôle interne.³⁰

4.2/ La direction générale

La direction générale a pour responsabilité de définir, promouvoir et superviser le dispositif le plus approprié à la situation et à l'activité de l'organisation. Au sein de cette dynamique, ils restent régulièrement informés des dysfonctionnements, des lacunes et des problèmes d'application et veillent à la mise en place des actions correctives.

4.3/ Le comité d'audit

Le comité d'audit est chargé de suivre les différents processus du contrôle interne. Il accorde une grande attention aux activités du département d'audit interne de la banque, avec lequel il entretient un contact direct. De plus il joue un rôle privilégié en engageant les auditeurs et en étant leur principe interlocuteur. Il se compose généralement d'au moins deux ou trois membres du conseil d'administration, le responsable de l'audit ou d'inspection, un ou plusieurs membres de la direction qui ont des compétences dans le domaine financier et de comptabilité, et enfin d'auditeur externe.

4.4/ L'audit interne

Le département de l'audit interne a pour mission d'évaluer le bon déroulement du mécanisme de contrôle interne en se concentrant sur la vérification de la régularité, la conformité, l'efficacité et la qualité de ce dernier.

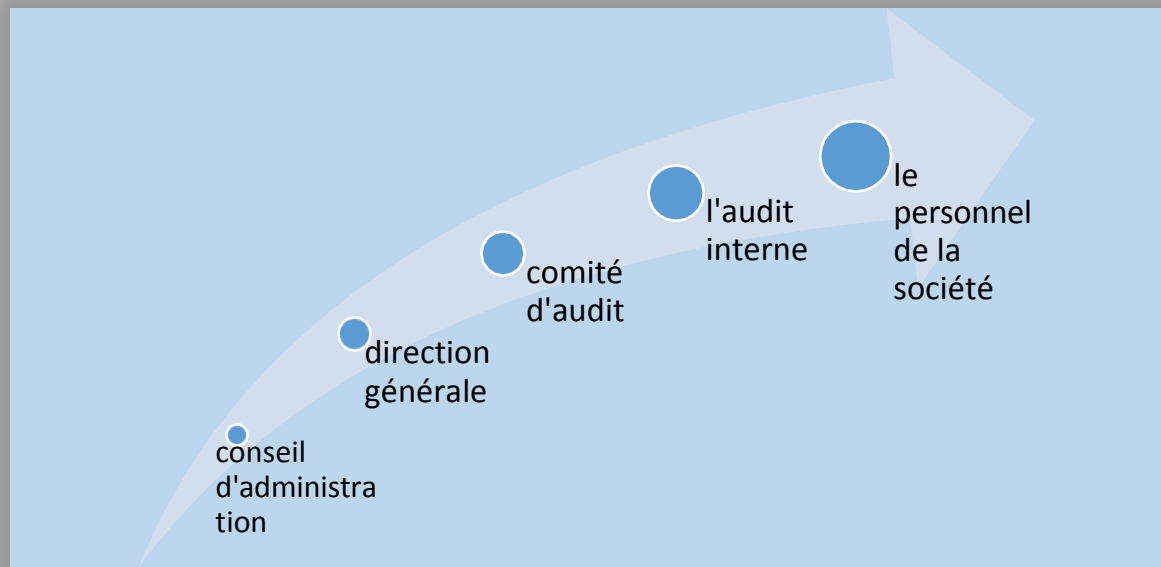
Le responsable de l'audit interne fait part à la direction générale et au comité d'audit des résultats essentiels de la surveillance effectuée.

4.5/ Le personnel de la société

Le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel de la banque et doit être mentionné, dans la description de poste de chaque employé. Le contrôle interne est l'affaire de tous, de ce fait les rôles et responsabilités de tous les membres du personnel doivent être clairement définis et efficacement communiqués.

³⁰ IGUERGUAZIZ Wassila, 2023 « Contrôle interne », [polycopié de cours], page 19.

Figure N° 7 : les acteurs de contrôle interne



Source : Etabli par nous- même selon les aspects théoriques

5/ Les niveaux de contrôle interne

Le contrôle interne s'inscrit dans un dispositif global dans lequel on distingue trois niveaux :

5.1/Le contrôle de premier niveau

Le premier niveau de contrôle consiste en l'autocontrôle des personnes occupant le poste. Ce qui signifie que l'ensemble du personnel est chargé de garantir le bon déroulement du mécanisme de contrôle interne en atteignant les objectifs qui leur sont attribués.

A ce premier niveau, les méthodes et les procédures constituent le cadre de référence sur lequel l'auditeur interne se base pour faciliter la détection des risques, d'erreurs ou de fraude ainsi que pour identifier et résoudre facilement les situations anormales.

5.2/ Le contrôle de deuxième niveau

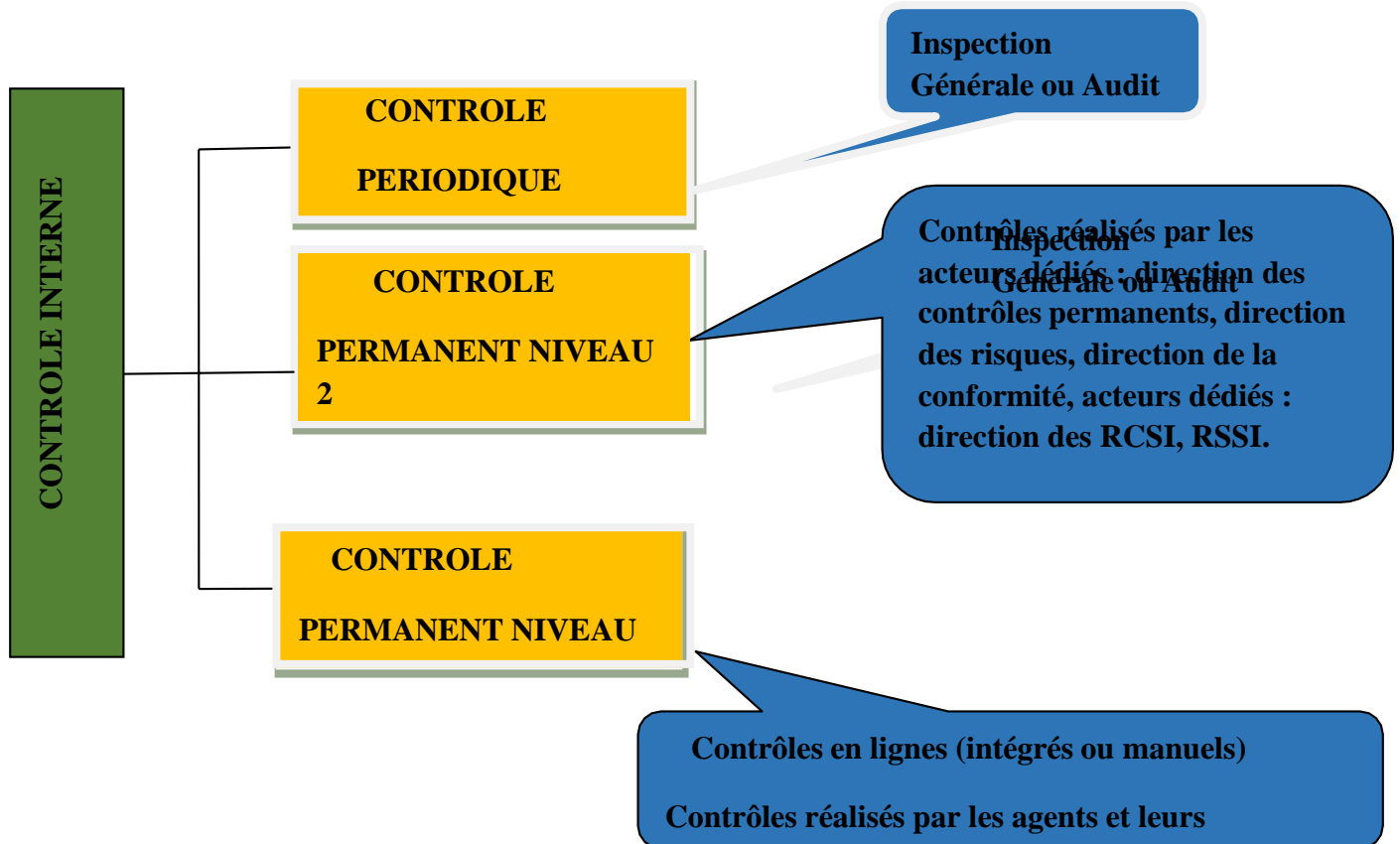
Ce deuxième niveau suit une périodicité afin d'assurer la conformité des opérations effectuées par une seule et unique unité ou entité contrairement au premier degré qui constitue comme un contrôle permanent.

Le contrôle de deuxième niveau est organisé à un niveau hiérarchique supérieur, et réalisé par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations concernées afin d'assurer la transparence.

5.3/ Le contrôle de troisième niveau

L'objectif principal de ce contrôle est de garantir le bon fonctionnement du contrôle interne. Ce dernier est exercé par le département contrôle interne de l'organisation dans le but d'évaluer la performance des deux premier niveaux et ils sont complétés par les missions effectuées par le commissaire au compte, l'inspection ou un cabinet externe.³¹

Schéma n° 2 : les niveaux de contrôle interne



Source : IGUERGUAZIZ Wassila, 2023 « Contrôle et supervision bancaire », [polycopié de cours] p.23

³¹EL KHAMLI .B « contrôle interne risque bancaire » Revue de littérature page 380

Section 03 : la réglementation prudentielle

Le comité de Bâle a mis en place quatre (4) méthodes pour identifier le risque opérationnel : l'autoévaluation et l'évaluation du risque, la cartographie des risques, les indicateurs de risque et la quantification du risque opérationnel.

Cependant, nous allons nous concentrer principalement sur la cartographie du risque opérationnel. Cette méthode est plus précise dans l'identification des risques, plus exhaustive car elle couvre toutes les activités de la banque, et considérée comme primordiale car elle permet non seulement d'identifier les risques opérationnels, mais aussi d'évaluer l'efficacité et la performance du système de gestion en place.

1-la définition de la réglementation prudentielle**2-le comité de Bâle :**

Le Comité de Bâle a été créé fin 1974 par les gouverneurs des banques centrales du G 10 (onze pays: Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse). Il a été appelé le « Comité Cooke », du nom de Peter Cooke, directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été l'un des premiers à proposer sa création et fut son premier président.

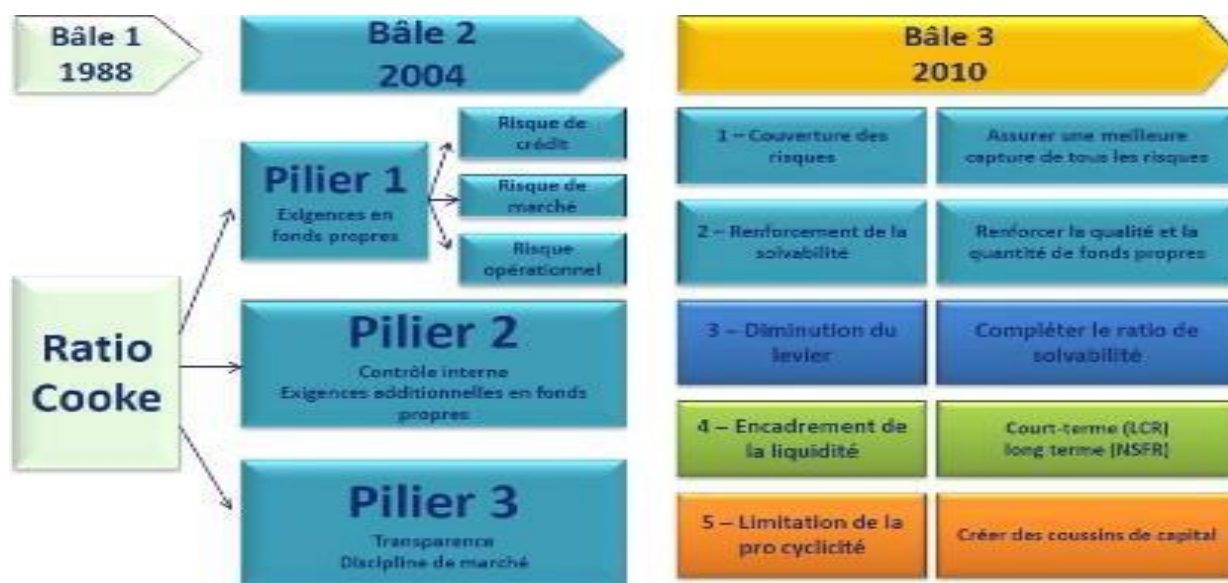
Son origine remonte après la faillite de la banque allemande **Herstatt**. Les autorités bancaires lui ont retiré l'agrément, après le 26 juin 1974, après avoir constaté que son risque de change s'élève à trois fois plus que son capital.

En octobre de la même année « the Franklin National Bank of new York fait également faillite qui avait des créances avec Herstatt.³²

Historiquement, les travaux du Comité de Bâle ont abouti à la publication de trois grands accords : Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III en 2010 et nouveau Bâle IV en 2019.

³² AMIAR. L « la réglementation prudentielle » (polycopie de cours)

Figure N°8 : l'évolution de la réglementation prudentielle



Source : documents interne de la banque (BADR)

2.1/ Les principales recommandations de Bâle I en 1988 :

Le ratio cooke de Bâle I était centré sur la gestion du risque de crédit. Il était appliqué par le nombreux pays de l'OCDE à partir des années 90.

Ce ratio Cooke était simple, il imposait au banques un rapport entre leurs fonds propres et leurs engagements de crédits pondérés, ce ratio ne doit pas être inférieure à 8% (CBCB, 1988)

Fonds propres de la banque > 8% des risques de crédit

Le dispositif de Bâle a connu plusieurs amendements, dont l'inclusion des provisions générales en novembre 1991.

En juillet 1994, deux autres amendements ont été apportés, suivis par un amendement en décembre 1994, un autre en avril 1995, et enfin un amendement majeur en janvier 1996 qui a inclus le risque de marché dans le calcul des fonds propres. Une période de transition jusqu'à la fin de 1997 a été prévue pour permettre aux banques de s'adapter à ce nouveau dispositif.

Cependant, le Bâle I présentait plusieurs limites. Tout d'abord, l'approche du risque de crédit ne faisait pas de distinction entre les prêts accordés aux entreprises bien notées et ceux accordés aux particuliers. De plus, les pondérations des risques de crédit ne reflétaient pas réellement les niveaux de risque encourus par les banques. Elles permettaient aux banques de réduire le taux de pondération pour accorder plus de crédits et ainsi augmenter leur bénéfice. De plus, le choix du pourcentage de 8% pour le ratio de solvabilité manquait de fondement

économique. Avec l'émergence de nouveaux risques, tels que le risque opérationnel, et les crises financières, il était nécessaire de réviser le dispositif de Bâle I.

2.2/ Les nouveautés de Bâle II en 2004

Le Bâle II a été créé après cinq ans de discussions et de réflexions afin d'aboutir à un accord international qui a permis d'apporter d'importantes améliorations par rapport à l'accord de 1988. Bâle II a été conçu pour être appliqué dans le monde entier, en tenant compte des normes comptables et des systèmes de surveillance spécifiques à chaque pays.

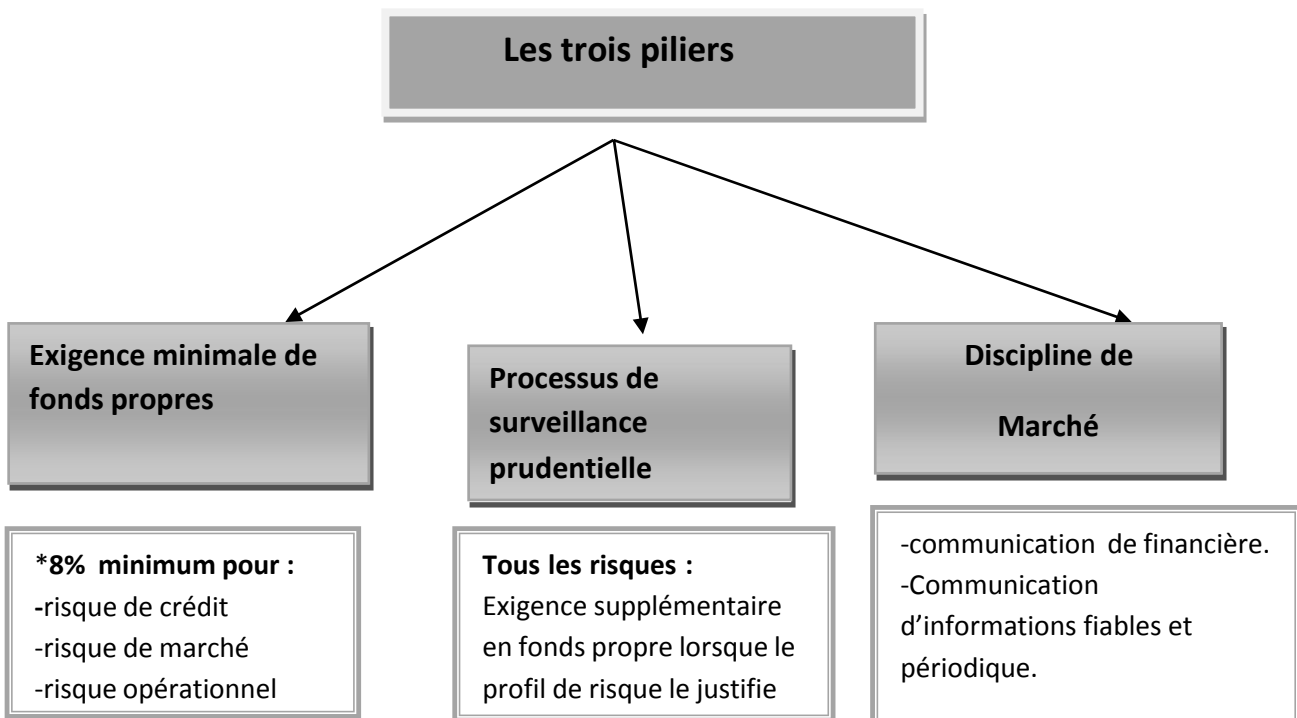
Les trois éléments fondamentaux de l'accord de 1988, comme le ratio de 8% de fonds propres sur les engagements pondérés, ont été conservés. Mais, d'autres aspects ont été pris en considération à l'exemple de l'inclusion du risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité et la prise en compte de la titrisation dans l'évaluation des risques.

Fonds propres de la banque > 8% des (risques de crédits + risques de marché + risques opérationnels)

Le Bâle II a mis en place un groupe d'application de l'accord (GAA) pour aider les autorités des différents pays à appliquer le dispositif de manière homogène. Le GAA s'intéresse également aux relations entre les pays d'origine et les pays d'accueil.

Il existe trois piliers de Bâle II :

Figure n° 9: les trois piliers de Bâle II



Source : IGUARGUAZIZ.W (2023) « LA gouvernance bancaire » (polycopie de cour)

Pilier 01 : L'exigence de fonds propres

Le ratio Mc Donough fonctionne selon les mêmes règles que le ratio Cooke, avec un taux de couverture minimum de 8%. La différence réside dans le fait que le ratio McDonough prend également en compte les risques opérationnels, en plus des risques de crédit et du marché. Cela permet d'avoir une perspective plus complète et de mieux évaluer les risques auxquels les institutions financières sont exposées.

Pilier 02 : Un processus de surveillance prudentielle

Le pilier 02 a un double objectif. Le premier est d'encourager les banques à mettre en place des techniques de contrôle et de gestion des risques ainsi que de leurs fonds propres. Le second est de permettre aux autorités de régulation de fixer un ratio minimum supérieur si nécessaire.

Ce pilier repose sur quatre principes clés :

- Les banques doivent disposer d'un système de mesure interne de l'adéquation de leurs fonds propres à leur profil de risque ;
- Les autorités de contrôle doivent examiner ce système et s'assurer de sa conformité et de réglementation ;
- Les banques doivent avoir des fonds propres supérieures aux exigences réglementaires ;
- Les autorités de contrôle doivent agir de manière à prévenir pour éviter que les fonds propres des banques ne tombent en dessous du niveau prudentiel et doivent pouvoir prendre des mesures correctives si nécessaires.

Pilier 03 : La discipline de marché

Les autorités de contrôle prudentiel accordent une grande importance à la qualité de l'information financière. Elles considèrent que celle-ci est essentielle pour garantir l'efficience des marchés et la stabilité des systèmes financiers. Le troisième pilier repose sur la logique selon laquelle l'amélioration de la communication financière est complémentaire à l'action des autorités de contrôle.

Malgré les améliorations apportées par le Bâle II par rapport à Bale I, il existe plusieurs limites à ce dispositif. Tout d'abord, le risque de liquidité n'a pas été pris en compte. De plus, les risques systémiques et la question des établissements financiers d'importance systémique n'ont pas été suffisamment abordé. Enfin, le dispositif se concentre principalement sur la

réglementation des banques individuellement, sans prendre en compte la stabilité de l'ensemble du système financier.

En fin de compte, bien que Bâle II semblait être une réglementation prudentielle parfaite, la crise financière de 2007 a éclaté peu de temps après son entrée en vigueur. Il est vrai que Bâle II n'était pas à l'origine de crise, mais il a échoué à la maîtrise et à éviter les risques systémiques, ce qui a conduit à la création de Bale III.

2.3/ La mise en place de Bâle III en 2010

La révision de Bâle II pendant la crise financière de 2007 a conduit à l'adoption de l'accord de Bâle III en 2010. Il se concentre principalement sur deux objectifs principaux.

D'abord, il vise à renforcer le niveau et la qualité des fonds propres des banques. Ensuite, il cherche à améliorer la gestion du risque de liquidité en introduisant deux ratios de liquidité à court et à long terme.

Ces mesures visent à renforcer la stabilité du système financier et à mieux prévenir les crises à l'avenir.

2.3.1 / le renforcement du niveau et de qualité de fonds propres

Bâle III vise à renforcer les fonds propres des banques afin d'améliorer leur capacité à absorber les chocs et à limiter leur impact sur l'économie réelle. Pour atteindre cet objectif, plusieurs recommandations ont été émises. Tout d'abord, il y a l'amélioration de la qualité des fonds propres, en privilégiant les éléments de fonds propres de meilleure qualité.

Ensuite, il y a l'instauration d'un ratio de levier complémentaire qui limite l'utilisation excessive de l'effet de levier.

De plus, un volant contra-cyclique est mis en place pour constituer des réserves supplémentaires en période de croissance économique, afin de faire face aux périodes de crise. Enfin, la gestion du risque systémique est également prise en compte pour prévenir les risques liés à l'ensemble du système financier.

2.3.2 / Ratio de liquidité

Les ratios de liquidité sont essentiels pour évaluer la capacité d'une institution financière à faire face à ses obligations financières à court et à long terme. Bâle III a mis en place deux ratios de liquidité pour assurer la stabilité du système financier.

- Le ratio à court terme qui exige que les réserves de liquidités des banques soient supérieures aux sorties nettes de trésoreries sur un mois ;
- Le ratio à long terme qui vise à garantir que les banques peuvent fonctionner même en cas de tensions prolongées pendant un an.

Il compare les financements stables disponibles aux besoins de financement stables et doit être supérieur à 100%. Cela permet de prévenir les crises majeures liées à un manque de liquidité, comme celle de 2007.

Certes, le Bâle III visa à renforcer le niveau et la qualité des fonds propres, cependant, avant même son entrée en vigueur fixée au 1^{er} janvier 2019, des experts recèlent certaines limites à ce dernier. Aussi, (valet, 2010)³³ souligne que les nouvelles normes prudentielles inquiètent les banques car, Bâle III demande une hausse substantielle des fonds des banques. Selon les estimations du PDG de la BNP Paribas, les banques françaises devraient lever 150 milliards d'euros avant la publication des nouvelles normes. Bâle III est jugé trop coûteux.

Mais pour Mathérat (2010)³⁴, la décision assez habile du comité a été d'agir sur deux éléments en même temps : le montant du capital à exiger et sa définition en améliorant sa qualité. Avec cette annonce, le comité est conscient de l'effort important demandé au système financier mais, il savait également que le marché aurait tendance à anticiper ces nouvelles contraintes. La phase de transition devait être suffisamment longue pour une meilleure adaptation.

Par ailleurs, la communauté bancaire redoute qu'un surcroît de régulation bancaire ne se traduise par une migration des activités bancaires les plus risquées vers un nouveau « Shadow Banking système »³⁵. De plus, les acteurs bancaires européens redoutent un cadre concurrentiel déloyal.

En effet, aux USA les règles de Bâle III, à la différence de Bâle II, seront transposées en droit national mais uniquement pour les banques de taille internationale.

³³ Valet, J. (2010). Principes de la finance moderne. Editions financières

³⁴ Mathérat, L. (2010). Les enjeux de la finance contemporaine. Presses Universitaires de France

³⁵ Shadow Banking système « un ensemble d'institutions financières non bancaires qui fournissent des services similaires à ceux des banque traditionnelles ».

2.4/Accord de Bâle 4

Selon Sara Haloui ³⁶Les réformes de Bâle introduites en 2017 par les G20 pour finaliser les Bâle III, communément appelé le Bâle IV est appelé à une harmonisation mondiale des méthodes de calcul du risque sans augmentation des fonds propres.

Et pourtant ses mesures et ses implications conduisent à l'augmentation des fonds propres au regard des crédits accordés. En effet, une hausse de 20 % de fonds propres est exigée pour rafraîchir les règles de calcul de fonds propres soit une facture de 350 milliards d'euros par l'ensemble des banques mondiales européennes.

Les mesures prises en 2022 ont été reportées à 2023 à cause de la crise épidémiologique.

2.4.1. Les apports de Bâle 4

Les réformes de Bâle IV, qui font suite aux réformes de Bâle III annoncées en 2010, se concentrent principalement sur l'amélioration et la fiabilité des méthodes utilisées pour calculer les actifs pondérés en fonction des risques.

Les principales modifications par rapport à Bâle III comprennent :

- Une pondération plus stricte des actifs en fonction des risques,
- Une attention accrue aux risques opérationnels,
- Une meilleure harmonisation des méthodes de calcul des risques entre les banques.

Tableau N° 1 : les principales modifications

	Bâle 3	Bâle 4
Extension de la couverture des risques	Les exigences de fonds propres au titre du risque de marché augmentent sensiblement. Elles sont calculées sur la base d'une période de 12 mois de tensions sur les marchés. Le risque d'ajustement de l'évaluation de crédit est désormais intégré dans le dispositif.	Les révisions des approches standards pour le calcul du risque de crédit, du risque de marché, du risque d'ajustement de l'évaluation de crédit et du risque opérationnel permettent une plus grande sensibilité au risque et une meilleure comparabilité. Les contraintes posées à l'usage des modèles internes visent à réduire la variabilité indésirable du calcul des RWA par les banques. Un plancher (« output floor ») limite les avantages que les banques peuvent tirer de l'utilisation de modèles internes pour le calcul des

³⁶ HALOUI .S (2021) « Accord de Bâle IV : Quels apports et impacts pour l'industrie financière et bancaire à l'ère du COVID-19 ? International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics 2(6-1) page 279. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730592>.

		exigences minimales de fonds propres.
Limitation du levier bancaire	Un ratio de levier limite l'accumulation de dette visant à financer les investissements et activités des banques (levier bancaire), réduisant le risque d'une spirale de désendettement en phase de retournement conjoncturel.	Les grandes banques d'importance systémique mondiale (EBISm) sont assujetties à des ratios de levier élevés.

Source : CBCB ,2017 page 02

2.4.2. Les impacts de Bâle IV

Les impacts de Bâle IV sont nombreux et importants. Il va revoir l'ensemble du dénominateur du ratio de solvabilité en prenant en compte tous les types de risques tels que le crédit, le marché et les risques opérationnels. L'objectif est de réduire la variabilité des risques et d'améliorer les effets positifs des modèles internes. Cela va probablement entraîner un changement important dans le fonctionnement des banques.

C'est une réforme majeure pour le secteur bancaire et ses effets peuvent être observés à plusieurs niveaux : ³⁷

- **Au niveau financier**

La réforme va entraîner une augmentation significative du niveau des risques pondérés. La méthode standard pour évaluer le risque de crédit sera plus détaillée, les modèles internes seront revus, les paramètres de calcul seront ajustés, et un nouveau plancher de capital sera mis en place.

Tout cela augmentera le volume des risques pondérés, ce qui se traduira par des exigences plus élevées en termes de fonds propres et du coût de capital. Les banques devront donc faire face à ces nouvelles exigences.

- **Au niveau opérationnel**

Les banques doivent déjà se préparer à étudier les impacts de la réforme de Bâle IV et à réfléchir aux conséquences pratiques que cela impliquera. Elles devront mobiliser des ressources humaines et financières pour respecter le calendrier de mise en œuvre de la

³⁷ HALOUI .S (2021) « Accord de Bâle IV : Quels apports et impacts pour l'industrie financière et bancaire à l'ère du COVID-19 ? International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics 2(6-1) page 279. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730592>

réforme. Cela exige beaucoup de travail et d'investissement de la part des banques pour se conformer aux nouvelles règles.

- **Au niveau stratégique**

La réforme de Bâle IV aura des répercussions stratégiques sur l'organisation des banques. Elles devront anticiper ces impacts et les évaluer pour prendre les meilleures décisions en fonction de leur modèle économique. Avec des coûts plus élevés en termes de risque et de capital, les banques devront relever le défi de se réorienter vers certains produits afin de maximiser leur rentabilité.

De plus, le plancher de capital sera une contrainte majeure de cette réforme, ce qui obligera les banques ayant utilisé des modèles internes à réévaluer l'intérêt de revenir à la méthode standard pour certaines expositions, pour des raisons économiques.

- **Au niveau organisationnel**

Les banques devront se préparer et s'adapter aux nouvelles règles de Bâle IV. Cela impliquera de mobiliser des équipes, de mettre en place des groupes de travail et de lancer des projets dans tous les domaines touchés par cette réforme. Toutes les directions des banques seront concernées, notamment la direction des risques qui sera chargée du calcul des RWA, la direction financière évaluera le coût du capital et l'impact sur les fonds propres, ainsi que la direction commerciale qui devra estimer l'impact sur les produits offerts par la banque.

Il est important d'anticiper ces changements et de les intégrer dans la stratégie commerciale et la conception des produits. Les exigences de fonds propres pourraient indirectement augmenter en raison de changements de modèles et des planchers de production. Les régulateurs sont conscients de ces conséquences et ont réagi en reportant la mise en œuvre des réformes de Bâle IV suite à la crise du Coronavirus.

2.4.3. Les implications du covid-19 sur la mise en œuvre de Bâle 4 :

La pandémie de Covid-19 a eu des répercussions sur la mise en place de Bâle 4 dans le secteur bancaire. Les mesures prises par les banques centrales et les organismes de réglementation pour soutenir l'économie ont influencé les exigences réglementaires. Au départ, les banques ont dû faire face à une demande accrue de liquidités pour faire face à la crise.

Les autorités ont encouragé les banques à utiliser les réserves de capital déjà en place pour soutenir l'économie et assouplir certaines règles pour permettre une plus grande flexibilité dans

les prêts et les opérations financières internationales. Cependant, la crise économique causée par la pandémie a également souligné la nécessité de renforcer la résilience du secteur bancaire. Les nouvelles règles de Bâle 4 visent à réduire l'écart entre les résultats des actifs pondérés en fonction des risques entre l'approche fondée sur les notations internes (IRB) et l'approche standardisée (SA). Cela permettra d'améliorer la comptabilité des risques entre les banques et de renforcer la stabilité du système financier.

La pandémie de Covid-19 a eu un impact important sur les institutions financières qui doivent faire face à un avenir incertain. Cependant, les nouvelles règles de Bâle 4 visent à renforcer la résilience du secteur bancaire et à mieux préparer l'économie mondiale à l'avenir.

En effet, la pandémie de Covid-19 a eu des conséquences sur la mise en place de Bâle 4 dans le secteur bancaire. Les mesures prises par les banques centrales et les organismes de réglementation pour soutenir l'économie ont influencé les exigences réglementaires. Au départ, les banques ont dû faire face à une demande accrue de liquidités pour faire face à la crise. Les autorités ont encouragé les banques à utiliser des fonds propres déjà disponibles pour permettre plus de flexibilité dans les prêts et les opérations financières internationales.

Conclusion

Les banques, plus que toute autre organisation, font face à des nombreux risques menaçant leur croissance et leur pérennité. La compétition pour la performance commerciale, visant à attirer ou à conserver leur clientèle, les pousse à adopter de nouvelles stratégies pour garantir flexibilité et réactivité. De plus, la quête de profits et de rentabilité dans un contexte de forte concurrence intensifie les risques, notamment opérationnels, auxquels elles sont exposées. Pour préserver la solidité et la sécurité des systèmes bancaires et financiers contre les défaillances des grandes institutions, les autorités réglementaires et de contrôle ont instauré des accords et des règlements visant à surveiller les banques et à assurer la stabilité financière du système global.

Introduction

La gestion de risque opérationnel est un pilier essentiel de toute banque soucieuse de sa pérennité et de sa stabilité. Face à un environnement économique en perpétuelle évolution et à des défis toujours plus complexes, les banques doivent anticiper, évaluer, et gérer efficacement les risques liés à la vie quotidienne.

Le présent chapitre examine la gestion, l'évaluation, mesure du risque opérationnel. Il propose dans une première section, l'étude du risque opérationnel dans l'activité bancaire. La seconde section, cernera le contrôle interne et le risque opérationnel. La troisième section identifiera les mesures réglementaires du risque opérationnel selon Bâle II. Enfin, une conclusion qui synthétisera le contenu de ce chapitre sera présentée.

Section 1 : le risque opérationnel dans l'activité bancaire

Les banques accordent de plus en plus d'importance au risque opérationnel. Cette attention accrue est due à des événements récents qui ont causé des pertes significatives, amenant les hauts dirigeants à prendre conscience de l'importance de cette question.

1- Risques non financiers

Ce terme est généralement utilisé pour désigner les risques qui ne sont pas liés aux décisions prises par l'établissement, telles que l'octroi de prêts, la collecte de ressources financières ou les activités de marché. Au lieu de cela, ces risques sont liés au fonctionnement quotidien de la banque et à ses processus de gestion.¹

Pendant longtemps, ces risques ont été considérés comme secondaires. Mais, il y a maintenant une tendance à les recenser de manière précise et à proposer une définition commune par le comité de Bâle, qui est responsable de la réglementation prudentielle au niveau européen.

Ces risques sont maintenant classés en deux catégories : les risques opérationnels et les risques stratégiques.

¹ Pierre Vernimmen et Pascal Quiry et Yann Le Fur , Finance d'entreprise, Edition DILLOZ, paris, 2005, page 1049

2- Définition du risque opérationnel

La définition du risque opérationnel peut varier selon les banques. Certaines le définissent comme étant un risque de perte résultant d'erreurs humaines ou techniques, tandis que d'autres le définissent comme une série de pertes liées à la gestion de la banque et qui ne sont pas directement liées aux risques traditionnels de marché ou de crédit.

Cependant, le comité de Bâle a donné une définition commune du risque opérationnel afin d'éliminer les différences linguistiques, culturelles et organisationnelles. Selon cette définition, le risque opérationnel est le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des systèmes internes, des personnes ou provenant d'événements extérieurs.

Le risque opérationnel est également défini comme « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des systèmes internes, des personnes ou provenant d'événements extérieurs ».²

Il est important de comprendre que le contrôle du risque opérationnel implique la mise en place de mesures visant à prévenir, détecter et atténuer ces risques. Cela peut inclure des procédures de gestion des risques, des formations pour adopter une approche proactive et en mettant en place des mécanismes solides de contrôle. Les banques peuvent réduire les risques opérationnels auxquels elles sont confrontées.

3- Les composantes du risque opérationnel

Le risque opérationnel peut être divisé en deux parties. D'un côté, nous avons les composantes du risque opérationnel, qui comprennent le risque de défaillance et le risque de stratégie. D'un autre côté, nous avons la diversité des formes que peut prendre le risque opérationnel. En d'autres termes, le risque opérationnel peut se manifester de différentes manières.

Risque de défaillance opérationnelle

Le risque opérationnel est lié aux pertes directes ou indirectes qui peuvent résulter des défaillances potentielles au niveau des personnes employées, des processus engagés et des

² VERNIMMEN, P. (2007). Finance d'entreprise, page 1051

technologies utilisées. Ces défaillances peuvent inclure la destruction de données, des erreurs de traitement, des fraudes humaines, des pannes informatiques, etc.

En conséquence, ce risque est interne aux banques et peut résulter d'erreurs dans les opérations telles que les transferts, les virements, les encaissements, les paiements et le déblocage des fonds.

Le risque de contrôle opérationnel survient lorsque les activités de Front Office manquent de contrôle. Cela peut entraîner des erreurs ou des défauts dans le maintien du système informatique et de l'organisation, ce qui peut avoir un impact sur les opérations bancaires. Les défaillances opérationnelles ne se produisent pas fréquemment, mais c'est difficile de prédire leur fréquence. Par conséquent, il est crucial d'anticiper ces risques afin de limiter leurs conséquences.

Risque opérationnel stratégique

Le risque opérationnel stratégique, également appelé « risque de dépendance extérieure », est lié à des événements externes incontrôlables tels que des perturbations politiques, l'arrivée d'un nouveau concurrent capable de changer les règles du jeu, des catastrophes naturelles ou d'autres facteurs indépendants de la banque.

Le risque de défaillance opérationnelle interne, peut être quantifié et maîtrisé par les banques. Il est possible en effet, d'allouer une partie des fonds propres pour couvrir ce risque.

3.1. Les différentes formes du risque opérationnel

Les risques opérationnels sont présents dans tous les domaines d'activité des banques. Ils peuvent provenir des opérations d'intermédiation, des activités de marché ainsi que des services fournis pour le compte des tiers.

Les risques opérationnels comprennent notamment :

3-1-1 Risque de procédure

Le risque de procédure, également appelé risque administratif, se réfère au risque de subir des pertes en raison de défaillances humaines ou de défaillances du système. Cela peut inclure des erreurs de traitement, des lacunes dans les procédures, des retards dans les opérations, des erreurs de saisie données, etc. les défaillances humaines peuvent résulter d'une mauvaise formation, d'une fatigue, d'une négligence ou d'une mauvaise communication.

Les défaillances du système peuvent être dues à des problèmes techniques, des pannes matérielles, des erreurs de programmation, etc. il est essentiel pour les organisations de mettre en place des contrôles et de mesures de prévention pour réduire ce risque et assurer le bon fonctionnement des processus et des opérations. Cela peut comprendre des procédures de contrôle interne, la mise en place de politiques et de directives claires, ainsi que des formations régulières pour le personnel.

3-1-1-1 le risque d'erreur administrative

Le risque de procédure, également connu sous le nom de risque administratif, regroupe toutes les erreurs qui peuvent survenir lors de l'enregistrement des opérations, de la saisie des données, des rapprochements et des confirmations. Cela peut inclure des situations telles que le fait de déposer deux fois le même chèque, de créditer le compte d'une autre personne au lieu du bénéficiaire, de verser un montant de crédit avant d'avoir effectivement pris la garantie prévue, ou encore de dépasser les limites et autorisations pour réaliser une opération.

Parmi ces erreurs administratives, le risque comptable est souvent mal identifié dans les établissements de crédit. La fonction comptable est parfois considérée uniquement comme une fonction d'information légale, de déclaration fiscale et de production des éléments réglementaires.

Cependant, des problèmes liés à la comptabilité peuvent survenir en raison d'erreurs humaines, d'un manque de formation du personnel, de changements dans le système d'information ou de modifications dans l'organisation ou les procédures des établissements.

Il est donc essentiel de mettre en place des contrôles et des mesures préventives pour réduire ces risques administratifs, notamment en assurant une formation adéquate du personnel, en établissant des procédures claires et en effectuant des vérifications régulières pour détecter et corriger les erreurs comptables.

3-1-1-2 le risque humain

Le risque humain peut être dû à un manque de compétences ou de disponibilité des employés, ce qui peut entraîner des erreurs involontaires ou des comportements intentionnels, souvent motivés par la fraude. Les erreurs involontaires peuvent être coûteuses et leur prévention et détection précoce dépendent de la qualité du personnel, de leur vigilance et leur capacité à s'adapter aux évolutions techniques, ainsi que de la technicité des opérations à traiter et de la qualité du matériel et de la logistique utilisés.

Quant au risque intentionnel, il peut aller de l'inobservation des règles de prudence à des conflits d'intérêts entre les opérations pour le compte de l'établissement ou du client, voire à des actes frauduleux tels que la manipulation de transactions pour en tirer profit personnellement, la corruption ou la dissimulation de pertes réalisées.

3-2-1 Risque matériel

Les risques matériels sont liés à l'indisponibilité temporaire ou prolongée des équipements, des installations immobilières, des systèmes informatiques ou des dispositifs techniques nécessaires pour mener à bien les opérations habituelles et exercer une activité. Ces risques peuvent être causés par des événements accidentels, qu'ils soient internes à l'entreprise ou externes. Par exemple, des incendies, des inondations, des destructions suite à des émeutes ou à des actes de violences, des pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'actes de malveillance, ou encore des pannes de réseaux externes de télétransmission qui rendent temporairement impossible la transmission d'ordres sur le marché financier ou le règlement d'une position.

Il peut également y avoir des défaillances ou des surcharges des systèmes de négociation ou de règlement. Certaines opérateurs se plaignaient du fait que la chambre de compensation ne parvenait pas calculer correctement et à temps les appels de marges à payer par les opérateurs. Cela a pu entraîner des charges financières supplémentaires et même des positions coupées de manière injustifiée.

3-2-2 Les risques juridique et fiscal

- **Le risque juridique**

La communauté financière nationale et internationale utilise des contrats cadre pour standardiser les éléments communs des contrats et nommer les autres clauses. Cela permet aux transactions de s'appuyer sur une référence connue et acceptée, et les négociations ne portent alors que sur les éléments spécifiques tels que les conditions de prix, de taux et de durée.

En l'absence de tels contrats cadre, il est possible que des opérations se déroulent sans que toutes les précautions nécessaires aient été prises par les parties impliquées. C'est pourquoi il est important de se familiariser avec les contrats cadre proposés par des organismes tels que l'ISDA (International Swap Dealers Association) et le BBAIRS (British Bankers Association For Interest Rate Swap). Ces contrats types sont utilisés pour les options de taux et de devises.

En utilisant ces contrats cadre, les opérateurs peuvent s'assurer d'une plus grande transparence et sécurité dans leurs transactions financières. En l'absence de normes, les risques

de contestation des opérations standards effectuées sur des marchés organisés peuvent être considérables.

Ces risques juridiques peuvent avoir un impact financier important et incluent différents aspects. Par exemple, il y a le risque d'être condamné à verser des dommages et intérêts en raison d'une imprécision dans un contrat ou d'une erreur de rédaction, ainsi que le risque lié à une faute civile ou pénale tels que le soutien abusif, la rupture de financement, l'appel en comblement de passif, le défaut de conseil et le non-respect de clauses contractuelles.

Il existe également le risque que tout ou partie des contrats soient inapplicables en droit, par exemple si une contrepartie n'avait pas la capacité juridique pour réaliser la transaction en question, si certaines clauses ne sont pas valides dans certains pays, s'il y a un conflit de compétence entre juridictions ou s'il y a un déni de justice.

Enfin, il y a le risque de ne pas respecter les dispositions juridiques en vigueur. Dans ce contexte, il est également utile de disposer de moyens de preuve tels que l'enregistrement des conversations ou la confirmation écrite des éléments de transaction.

- **Le risque fiscal**

Le risque concerne la possibilité d'être condamné à payer une amende en raison d'une mauvaise interprétation de la loi fiscale, de son détournement ou d'une complicité avec des fraudes commises par des clients. Ce risque inclut également de non-respect des dispositions juridiques en vigueur et le fait de ne pas tenir compte des changements survenus dans la législation ou la réglementation en vigueur.

3-2-3 Le risque informatique

L'informatique joue un rôle essentiel dans les établissements de crédits. Les banques ont pris conscience des risques liés à la sécurité et à la qualité de leur système d'information, notamment suite à la croissance des pertes causées par des sinistres informatiques.

Le risque informatique peut se manifester de différentes manières. Il peut être lié à des erreurs de conception des programmes informatiques, souvent causées par une mauvaise analyse préalable du domaine à informatiser ou par une programmation incorrecte qui affecte d'autres programmes. Il existe également le risque de divulgation confidentielle de données en dehors de l'établissement de crédit.

Les conséquences potentielles de ces risques sont variées. Elles peuvent inclure le coût d'un nouveau développement informatique ou des pertes de résultats liées à une mauvaise gestion des produits et services.

Le risque informatique peut également entraîner des défaillances des systèmes de télécommunication ou des systèmes de transaction, comme l'impossibilité temporaire de négocier en raison d'une panne de réseau ou d'un système de transaction défectueux. Le Bug de l'an 2000 a été l'un des principaux risques informatiques qui a touché le monde entier, en particulier les banques.

3-1-5 le risque de blanchiment d'argent

Le blanchiment d'argent est en effet le fait de rendre légitime l'origine illégale des biens ou des revenus provenant d'une activité criminelle. Ce processus se déroule généralement en trois étapes :

- La première étape, appelée « **placement** », qui consiste à introduire les fonds illicites dans le système financier. C'est la phase la plus risquée, car il y a un plus grand risque que l'origine illégale de l'argent soit découverte.
- La deuxième étape, appelée « **dissimulation** ». A ce stade, l'objectif est de masquer l'origine criminelle des fonds en utilisant des transferts et des montages financiers complexes. Souvent, l'argent est envoyé d'un pays à un autre et réparti entre différents investissements, afin d'éviter les suspicions.
- Troisième étape est celle de « **l'intégration** ». Les fonds sont complètement assimilés dans l'économie légale, où ils peuvent être utilisés à n'importe quelle fin, sans éveiller de soupçons.

3-2 Classification du risque opérationnel

Pour bien mesurer les risques opérationnels le Bâle 2 à adopter une classification assez précise de ces différents types de risques et des lignes d'activités qui peuvent le générer. Cette classification énumère sept (7) grandes catégories de risques opérationnels : Les fraudes internes ; l'insuffisance des pratiques en matière d'emploi et sécurité de lieu de travail ; les clients, produits et pratiques commerciales ; dommage aux actifs corporels ; interruptions

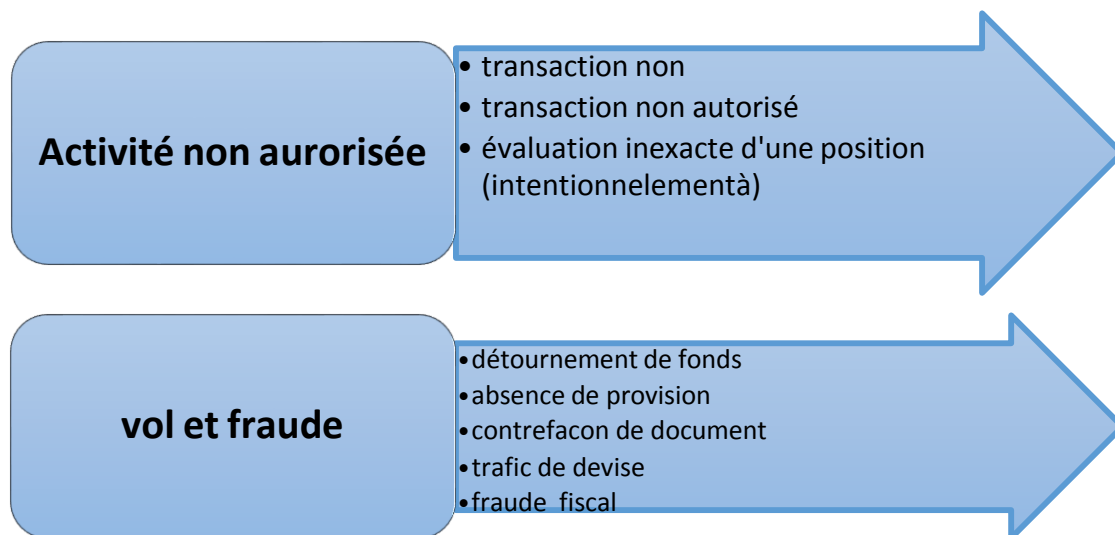
d'activité et de dysfonctionnement de système et l'exécution, livraison et gestion des processus.³

Nous allons expliquer dans les points qui suivent le contenu de ces risques opérationnels :

3.2.1 / La fraude interne

Les pertes causées par les actes de fraude visant à détourner ou contourner (non respect) les différents règles, loi interne à l'organisation et qui implique au moins une personne de la société Cette catégorie se subdivise à deux sous-catégories : Activité non autorisée et vol et fraude.

Figure n°10 : les catégories de fraude interne



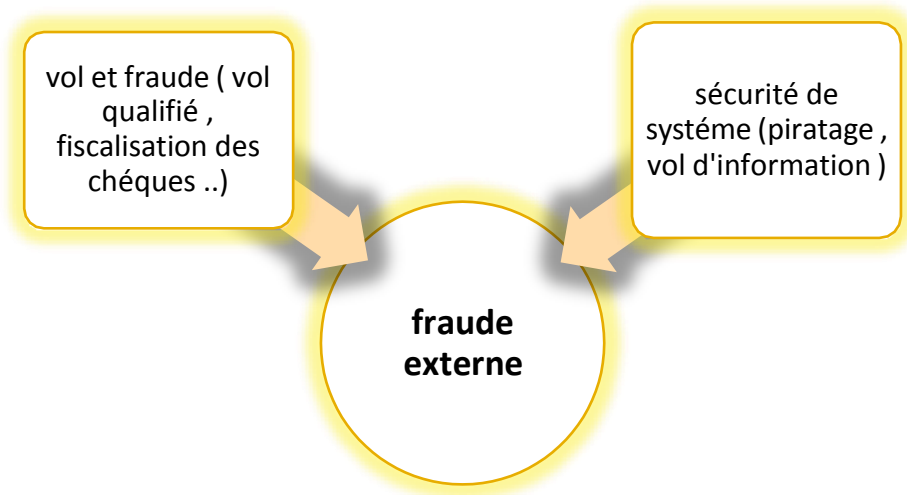
Source : établis par nous même sur la base des informations recueillies de Christian J, Patrick M (2004) « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition page 45

3.2.2 La fraude externe

Dans le cadre du risque opérationnel, les fraudes externes sont causées par des actes qui visent à frauder, détourner ou tourner les biens ou les lois ou les législations de la banque de la part d'un tiers (des parties extérieures à la banque). Les sous catégories de fraude externe sont la fraude et vol et sécurité de système.

³ Christian J, Patrick M (2004) « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition, P43-46.

Figure n°11 : fraude externe



Source : établis par nous même sur la base des informations recueillies de Christian J, Patrick M (2004) « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition page 45

3.2.3/ Insuffisance des pratiques en matière d’emploi et sécurité de lieu de travail

Ce risque opérationnel se manifeste lorsque des pertes surviennent en raison d’actions qui ne respectent pas la législation ou les conventions relatives à l’emploi de santé ou de sécurité, de demandes d’indemnisation ou d’atteinte à l’égalité ou d’actes de discrimination.

Ce risque se subdivise en trois sous catégories : La relation de travail ; la sécurité de lieu de travail et l’égalité des droits et discrimination

Figure n°12 : Les sous- catégories du risque des pratiques en matière d’emploi et sécurité de lieu de travail

Relation de travail	Sécurité de lieu de travail	Egalité des droits et discrimination
<ul style="list-style-type: none"> • Activité syndicale • Questions liées aux rémunération , ou avantages à la résilience d'un contrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité civile • Evènements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Tout type de discrimination • Rémunération du personnel

Source : établis par nous même sur la base des informations recueillies de Christian J, Patrick M (2004) « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition page 45

3.2.4/ Les clients, produits et pratique commerciale

Cette catégorie de risques est caractérisée par des pertes survenant en raison d'un manque involontaire ou par négligence à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques, ou en lien avec la nature ou la conception d'un produit. La figure n° 13 qui suit synthétise les sous-catégories du risque clients, produits et pratique commerciale.

Figure n°13 : les sous catégories du risque de clients produits et pratiques commerciales

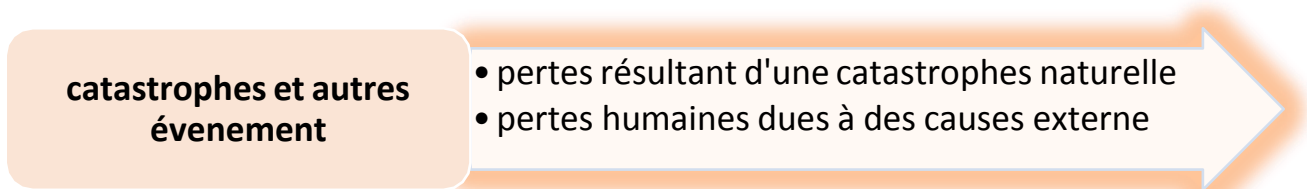


Source : établis par nous même sur la base des informations recueillies de Christian J, Patrick M (2004) « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition page 45

3.2.5/ Les dommages aux actifs corporels

Ce genre de risques se défini par les pertes qui surviennent suite aux dommages causés aux biens matériels à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'autre événement.

Figure N°14 : exemples des dommages aux actifs corporels

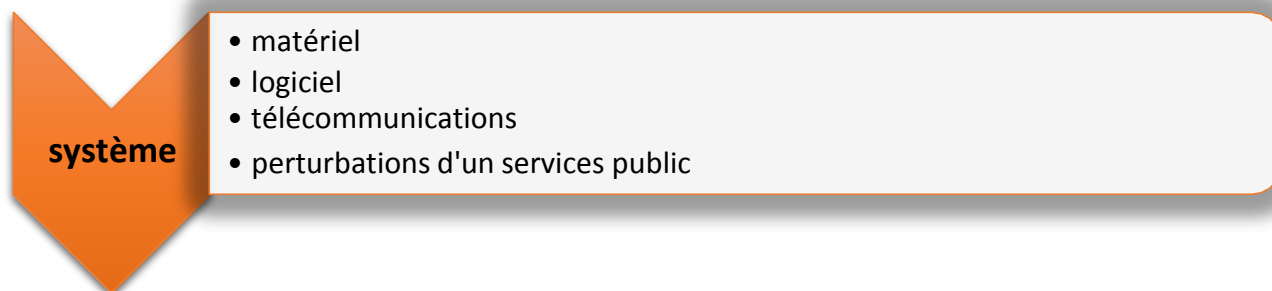


Source : établis par nous même sur la base des informations recueillies de Christian J, Patrick M (2004) « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition page 45

3.2.6/ Le dysfonctionnement de l'activité et des systèmes

Ce risque se définit comme étant des pertes provoquées par le dysfonctionnement de l'activité ou de système. Il englobe notamment les pertes causées par des pannes matériel et de logiciel informatique, problème de télécommunications, les pannes d'électricité

Figure n°15 : exemples du risque de dysfonctionnement de l'activité et des systèmes

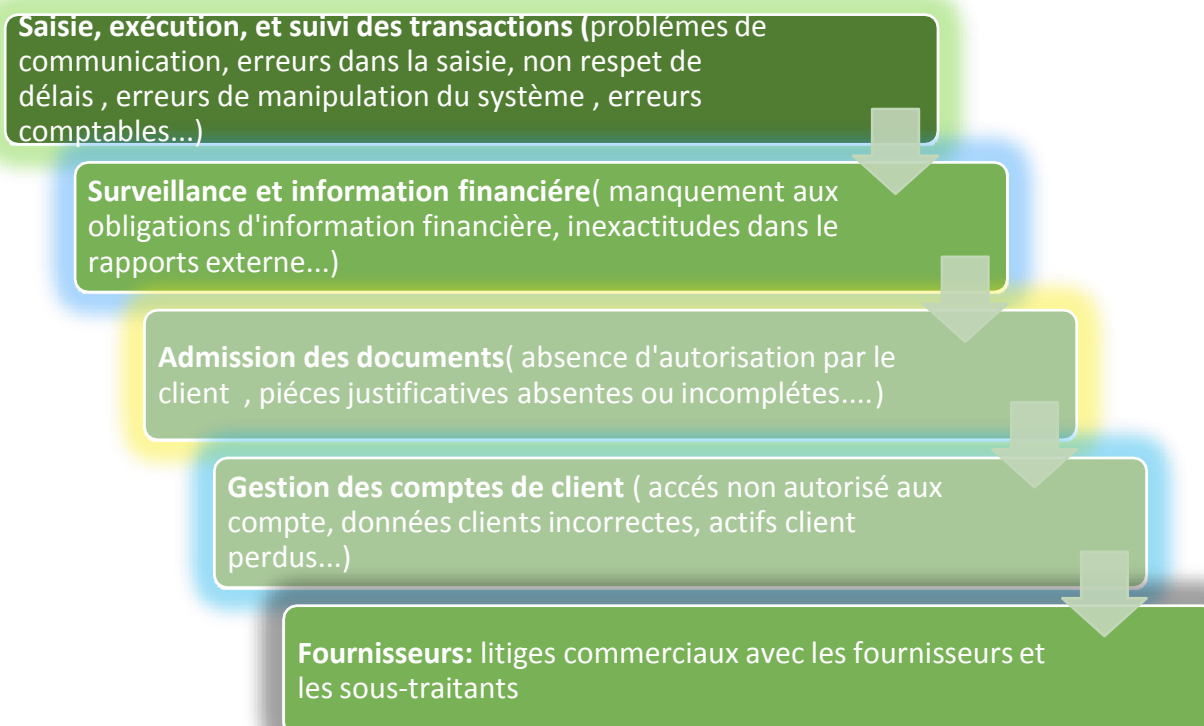


Source : établis par nous même sur la base des informations recueillies de Christian J, Patrick M (2004) « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition page 45

3.2.7/ L'exécution, livraison et gestion des processus

Ce type de risque se manifeste lorsque des pertes surviennent en raison des défaillances des processus industriels ou des relations avec les contreparties ou les fournisseurs.

Figure n°16 : les sous catégories du risque d'exécution, livraison et gestion des processus



Source : établis par nous même sur la base des informations recueillies de Christian J, Patrick M (2004) « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition page 45

Section 02 : Le contrôle interne et le risque opérationnel

Durant les dernières années, la question de la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne occupent une place prépondérante au sein des banques. Face au nombre important des scandales financiers qui ont touché le monde des affaires, un nombre important des chartes, et des cadres de référence comme le cadre de référence COSO et le comité de Bâle ont été mis en œuvre pour renforcer le système de contrôle interne et un dispositif de suivi de ce risque afin de se conformer aux obligations réglementaires en vigueur.

Il est devenu important de mettre en place des systèmes de surveillance pour détecter plus précocement les risques et surtout le risque opérationnel.

1/ le contrôle interne et les risques opérationnels**1.1/ le système de contrôle interne du risque opérationnel bancaire**

Dans le domaine bancaire, les problèmes d'agence sont souvent plus complexes que dans les autres domaines, car l'asymétrie d'information ne concerne pas uniquement la relation entre les actionnaires et les dirigeants mais également :

- La relation entre les déposants, la banque et les autorités de régulation ;
- La relation entre les actionnaires, les dirigeants et les autorités de régulation ;
- La relation entre les emprunteurs, les dirigeants et les autorités de régulation.

Le système de contrôle interne du risque opérationnel bancaire vise à établir une relation de confiance entre la banque et les déposants, afin de prévenir les risques de défaillance et de protéger les intérêts de tous les acteurs impliqués, tout en mettant fin aux différents conflits d'intérêts.

En 2006, le comité de Bâle a réformé la norme en se concentrant sur les aspects clés : l'intégration du risque opérationnel et l'extension des mesures de contrôle interne.

Le règlement de 97/02 du comité de Bâle précise que les établissements bancaires doivent mettre en place un contrôle interne qui inclut un dispositif de gestion active des risques opérationnels. Cela permet une meilleure mesure de risques qui étaient auparavant peu ou mal compris

Tableau n° 02 : Les étapes de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne de gestion des risques opérationnels par les banques

	Etape 01	Etapes 02	Etape 03	Etape 04	Etape 05
	Surveillance des risques opérationnels par les organes d'administration et de direction	Système d'identification, de mesure, de suivi, de maîtrise et d'atténuation des risques	Contrôle du système de gestion des risques opérationnel	Plan de continuité de l'activité	Reporting destiné à la banque
Mise en place du dispositif du contrôle interne des risques opérationnels	Acteurs : A/Organe d'administration : chargé de mise en place du dispositif B/ Organe de direction : chargé de la déclinaison du dispositif	Outils : *Identification et mesure des risques opérationnels. *Suivi des risques opérationnels. *Maîtrise et atténuation des risques opérationnels	Mise en place d'un système d'audit interne exerçant un contrôle périodique du dispositif de gestion des risques opérationnels	Renvoie d'un plan de continuité et des mesures nécessaires périodique à l'établissement par un responsable chargé de renvoie	Communication périodique par les établissements à la Direction de la supervision bancaire de la banque un reporting spécifique sur les pertes générées par les risques opérationnels

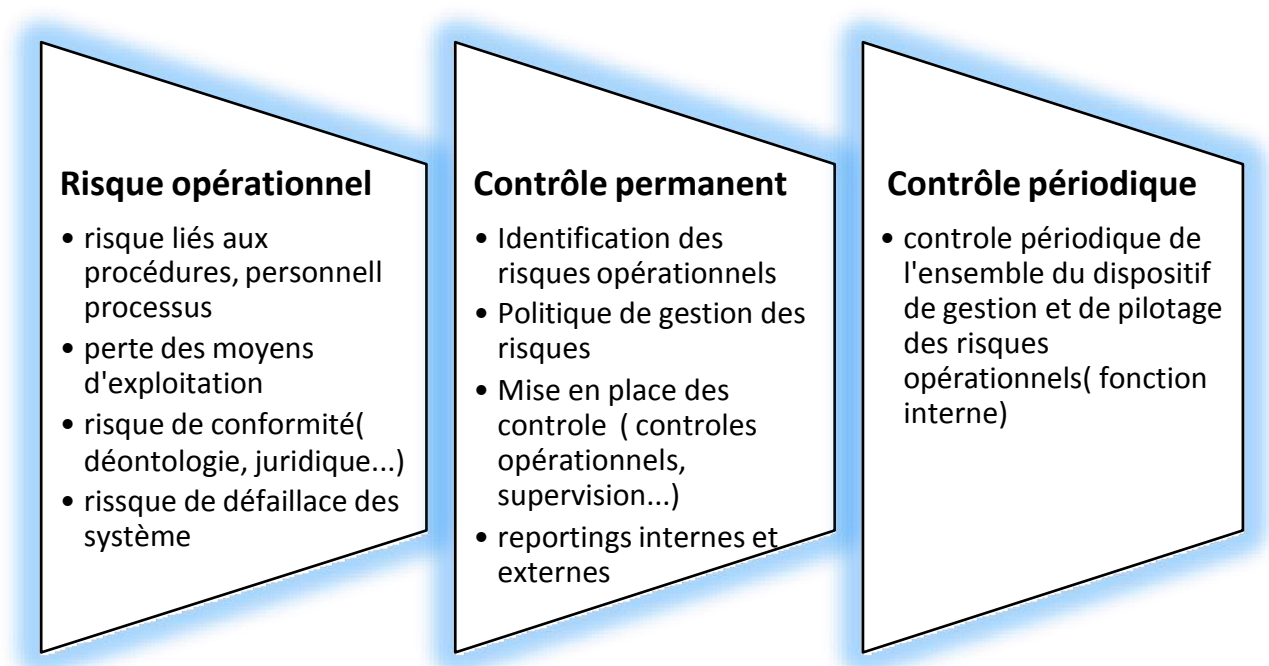
Source : Directive relative aux dispositifs de gestion des risques opérationnels 2007

1.2/La coordination du risque opérationnel et le contrôle interne

Selon CHERGI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022)⁴, la coordination des diverses fonctions liées au dispositif du contrôle interne et la gestion des risques opérationnels est illustré dans le schéma suivant :

⁴ CHERGI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022) « le risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises » Revue de littérature Revue international de gestion des risque page 263

Figure n° 17 : Le risque opérationnel et le contrôle interne



Source : CHERGI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022) « Le risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises », page 264

Dans cette optique, en se basant sur ce schéma, il est essentiel de mettre en œuvre, notamment, des mécanismes des structures déjà existantes pour le pilotage du risque opérationnel, afin de garantir un contrôle interne efficace :

- Une organisation bien structurée

Il est essentiel de mettre en place un positionnement adéquat des correspondants en matière de risque opérationnel aux différents niveaux de la banque. Cela implique d'établir un rattachement à la fois hiérarchique et fonctionnel pour ces correspondants, afin de garantir une répartition claire des travaux et des responsabilités à chaque niveau entre les correspondants en risque opérationnel et les personnes chargées des différents sujets.

- Une structure de comités qui favorise la circulation des informations

Cette structure doit favoriser la circulation des informations et faciliter le processus décisionnel aux niveaux hiérarchiques appropriés entre les différentes entités participant tant au contrôle périodique qu'au contrôle permanent. Cette structure de comités permet une coordination efficace et une collaboration optimale entre les diverses parties prenantes impliquées dans les processus de contrôle.

- Les différents mécanisme et outils favorisant un fonctionnement optimal

Ces différents mécanismes auront pour objectif de favoriser un fonctionnement optimal du dispositif ainsi que la collaboration et le partage des informations pertinentes en termes de cartographies des risques, d'indicateurs clés, auto-évaluation des risques et des contrôles, de pertes subies et de veille réglementaire.

- Un mécanisme de reporting

Le reporting est un outil qui permet de vérifier que les objectifs délégués sont atteints, et d'évaluer la performance des responsables. C'est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise, du groupe⁵.

Le reporting vise à faciliter la prise de décision à tous les échelons hiérarchiques concernés tous en favorisant la communication interne et externe sur la gestion des risques opérationnel (incluant bien entendu les rapports prévus par le règlement 97-02)

2/ la gestion du risque opérationnel et le contrôle interne

L'augmentation des risques dans l'économie et les défaillances fréquentes des banques ont mis en évidence la nécessité d'avoir des outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Aujourd'hui, la conduite des affaires exige une véritable culture de contrôle qui renforce la résistance et la dynamique des banques et des organisations. Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de gestion des risques. Il constitue un cadre de référence solide et un outil de management.

2.1/ La pratique de gestion des risques opérationnel et le contrôle interne

La maîtrise des risques opérationnels est essentielle dans le secteur bancaire. Tous les acteurs de la banque doivent être impliqués pour assurer une gestion efficace des risques opérationnels à tous les niveaux et les fonctions. La transparence est également primordiale pour garantir une politique de gestion des risques solides.

Ait Moussa Oumayma⁶ a repris à son compte le modèle proposé par **Chiappello**⁷ en 1966 et la démarche de **Jiménez** et **Merlier**⁸ en 2004. L'auteur cité, propose de retenir cinq dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation pour la mise en place d'un dispositif de contrôle des risques opérationnels.

⁵ Selmer Caroline (2023). La boîte à outils du Contrôle de gestion : 59 outils clés en main. Editions Dunod.

⁶ AIT MOUSSA.O (2023) « Efficacité des système de contrôle interne des risques opérationnels dans les banques » Revue de littérature page 825

⁷

⁸JIMINEZ.C & MERLIER.P (2004) « Prévention et gestion des risques opérationnels » Edition Revue Banque Paris

Ces dimensions permettent d'étudier à la fois le contrôle mis en place par la direction et celui qui émerge à travers les interactions.

Tableau n° 03 : La pratique du contrôle des risques opérationnels

La pratique du contrôle	Description	Variables d'actions
1/Exercice du contrôle des risques opérationnels	Qui contrôle ?	1.1/La fonction audit 1.2/les fonctions transversales 1.3/la fonction opérationnels
2/Objet du contrôle des risques opérationnels	Sur quoi s'exerce le contrôle ?	2.1/les actions 2.2/les résultats 2.3/les caractéristiques du personnel 2.4 /la culture/ les normes 2.5/les objectifs et stratégies
3/ la finalité du système de contrôle des risque opérationnels	Quelle est l'attitude de contrôle ?	3.1/Implication morale 3.2/Relation instrumentale 3.3/Aliénation
4/le moment ou le contrôle est exercer	Quand le contrôle a t-il eu lieu ?	4.1/Avant la survenance du risque 4.2/Durant la survenance du risque 4.3/Après ma survenance du risque.
5/les outils et moyens mise en place par le contrôle pour métriser des risque opérationnels	Quels sont les moyens de contrôle ?	5.1/ Le marché 5.2/ l'organisation : règlement/ contrôle de gestion/structure 5.3/ la culture : de l'organisation / de la société / des professionnels 5.4/ les relations individuelles

Source : AIT MOUSSA OUMAYMA (année). «Efficacitée des système de contrôle internes des risques opérationnel », le nom de la revue, le nombre de pages, page 826

2.2/ Les caractéristiques pour réussir la pratique de gestion des risques opérationnels et le contrôle interne

Pour CHERGI. S et EL BAKKOUCHI. M (2022)⁹, le contrôle interne est essentiel pour assurer une gestion efficace des risques opérationnels au sein d'une banque. Il doit fonctionner en parallèle avec le système de gestion des risques et être coordonné de manière étroite pour atteindre les objectifs fixés.

Cela permet d'assurer une meilleure maîtrise et gestion des risques, contribuant ainsi à la performance globale de la banque.

Pour qu'un système de gestion des risques opérationnels et le contrôle interne soient efficaces et efficients, il est essentiel d'avoir une coordination solide des dispositifs autour des activités clés. Cela permet d'optimiser la gestion des risques et de garantir une meilleure performance globale. Ces dispositifs sont représentés par :

- Cartographie et évaluation des risques ;
- Définitions et évaluation des activités de contrôle ;
- Plan de Remédiation ;
- Pilotage et diffusion de l'information ;
- Supervision continue.

Pour assurer une meilleure gestion du risque, le dispositif de contrôle interne doit s'adapter aux caractéristiques propres de la banque. La mise en place des cinq (5) pratiques suivantes permet d'assurer l'efficacité de ce système :

- Politique stratégie ;
- Analyse de l'exposition aux risques ;
- Evaluation des risques ;
- Activité de contrôle ;
- Pilotage.

⁹ CHERGI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022) « le risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises » Revue de littérature, Revue international des sciences de gestion page 268 269

D'après (Benoit et Jean 2004),¹⁰ un système de contrôle efficace doit avoir certaines caractéristiques clés résumées ci- après :

- Il est essentiel d'avoir une politique claire en place. Cette politique doit inclure la communication du seuil de tolérance des risques à toutes les personnes concernées. Cela permet de garantir une compréhension commune et une prise de décision éclairée ;
- Il est important que les règles et procédures soient adéquates et bien documentées ;
- Il est essentiel de séparer les fonctions transactionnelles et administratives pour limiter les risques de manipulation ou de dissimulation de transactions. En ayant des personnes différentes responsables de ces tâches, on assure une meilleure transparence ;
- La mise en place d'un département indépendant de gestion des risques au sein des organisations. Ce département aura pour responsabilités la mise en œuvre d'une gestion globale des risques opérationnels, le maintien d'une séparation entre le front et le back office, la mesure et l'évaluation du risque opérationnel, la réalisation de tests de sensibilité et l'élaboration d'un plan de contingence, la révision régulière des mesures de risque opérationnel et la gestion des systèmes. Ce département jouera également un rôle de conseiller auprès de la direction en matière de risque stratégique et l'identification des problèmes potentiels ;
- Une fonction de vérification efficace est cruciale pour assurer la transparence et la conformité. La conservation de la documentation nécessaire facilite grandement les processus de vérification et permet de répondre aux exigences réglementaires ;
- La mise en place d'une règle de décision efficace pour garantir des résultats optimaux. Une règle de décision bien définie permet de prendre des décisions éclairées et cohérentes, ce qui contribue à améliorer la performance globale.
- La mise en place d'un système de récompense qui prend en compte à la fois les performances ajustées pour les risques opérationnels et le contrôle de ces derniers. Cela permet de motiver les décideurs de la banque à prendre des décisions responsables et de respecter les limites établies.

¹⁰ BENOIT AA & Jean GB (2004) « Mesure intégrée du risque dans les organisations » Valorisation des recherches Québec-Hydro Québec.

2.3/ La relation entre le contrôle interne et la gestion des risques opérationnels

Dans leur article « le risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises », les auteurs Chergi et Bakkouchi (2022)¹¹, indiquent que la prise en compte des risques est d'une importance capitale dans le cadre du contrôle interne tel que défini par le COSO. Cependant, bien que la gestion des risques soit considérée comme un processus continu et intégratif, placé sous la responsabilité de management, elle se concentre principalement sur l'analyse des risques. Cela signifie qu'elle se focalise sur l'identification et l'évaluation des risques.

Les dispositifs de gestion des risques opérationnels et le contrôle interne s'entrelacent harmonieusement dans la toile complexe des activités bancaires. Leur collaboration étroite permet d'appréhender les multiples facettes des risques et de garantir un environnement sécurisé et performant pour la banque.

- L'objectif du dispositif de gestion des risques est de repérer et d'étudier les risques majeurs de l'organisation.

Il existe des risques opérationnels qui dépassent les limites acceptables établies par l'organisation, sont traités et, si nécessaire, sont soumis à des plans d'action. Ces derniers peuvent envisager la création d'un contrôle interne, le transfert des responsabilités financières ou l'ajustement de l'entreprise. Le dispositif de contrôle interne est responsable de la mise en place des contrôles. De cette manière, il contribue au traitement des risques opérationnels auxquels les activités de la banque sont confrontées.

- Le système de contrôle interne repose sur le système de gestion des risques afin de repérer les risques majeurs à gérer.

Il est essentiel d'inclure des contrôles permanents dans la gestion des risques opérationnels, qui font partie du dispositif de contrôle interne, afin de garantir son bon déroulement et d'atteindre les objectifs établis par l'entreprise. En général, il est possible de considérer le contrôle interne et la gestion des risques opérationnels comme une discipline de l'entreprise qui repose sur trois piliers.

¹¹ CHERGI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022) « le risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises » Une Revue de littérature, Revue International des sciences de gestion « Volume 5 : Numéro 2 page 270

Le premier est la gouvernance des risques de l'entreprise qui doit être en mesure de prendre en compte les situations prévisionnelles et de prendre en compte l'enjeu que représente chaque famille de risques, en particulier les risques opérationnels, et de positionner les contrôles de manière adéquate.

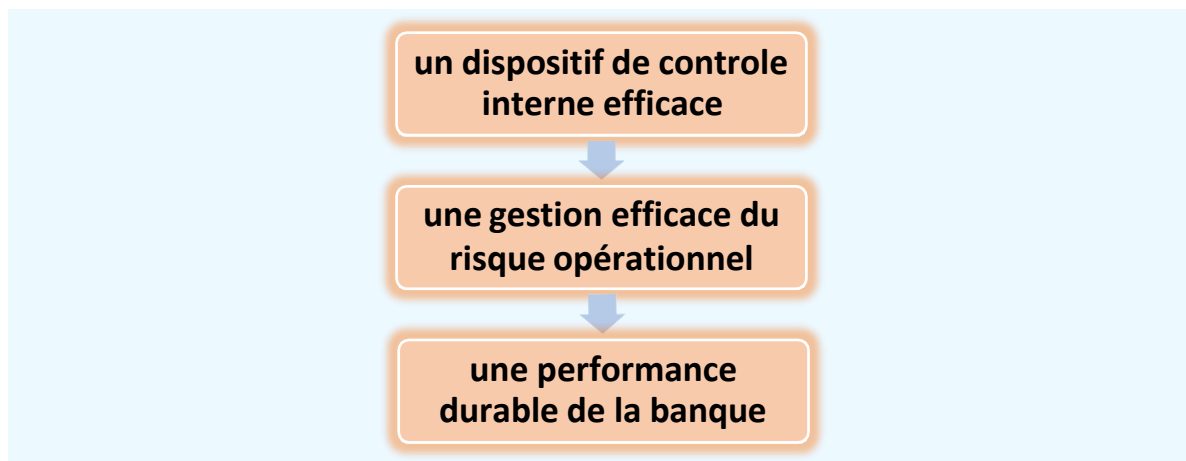
Le second est la prise en en considération de la variété des risques sans restreindre le contrôle interne à certains risques.

Le troisième emprunté à Frédéric et Nicolas (2019¹²), qui indique que le contrôle interne est considéré comme une philosophie qui va au-delà des outils, des méthodes et des bonnes pratiques.

Il englobe la capacité du management à en faire une réalité quotidienne de la pratique de l'organisation, sans que les contrôles soient considérés comme un jugement ou une évaluation de la personne, mais plutôt comme une activité. Le contrôle interne adéquat n'est pas contraignant, il est principalement constructif.

Afin d'assurer un contrôle efficace au sein d'une organisation, il est essentiel d'avoir une gestion efficace des risques opérationnels pour garantir une performance durable.

Figure n° 18 : relation entre le contrôle interne de risque opérationnel et la performance des banques.



Source : établis par nous même sur la base des informations recueillies de CHERGI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022) « le risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises » Une Revue de littérature, Revue International des sciences de gestion « Volume 5 : Numéro 2

¹² FREDRIC.B & NICOLADS.D (2019) « piloter la gestion des risques et le contrôle interne » édition Maxima Paris

Section 3 : Les mesures réglementaires du risque opérationnel selon Bâle II

Dans le cadre de l'accord de Bâle II, le risque opérationnel est l'un des trois types de risque pris en compte pour calculer le capital économique des institutions financières, à côté du risque de marché et du risque de crédit. Le comité de Bâle propose trois approches différentes pour évaluer ce risque opérationnel.

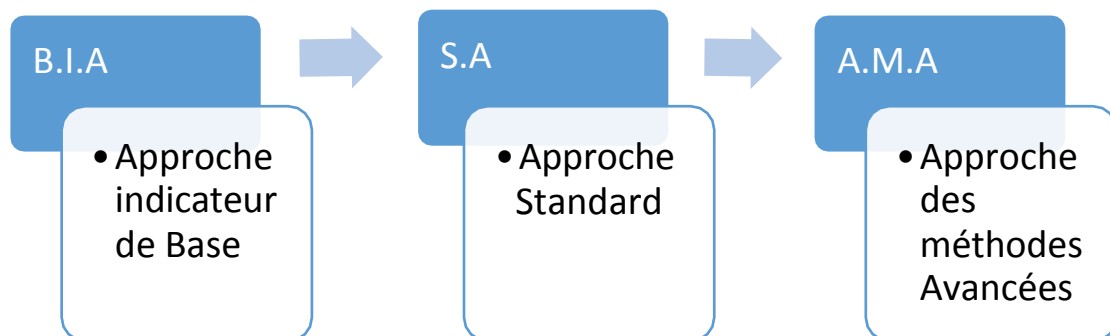
Les institutions financières ont la liberté de choisir celle qui correspond le mieux à leur activité et à leurs capacités. Chaque approche a son degré de complexité, allant de méthodologies simples à des modèles sophistiqués prenant en compte la sensibilité au risque. Les trois méthodes disponibles sont : l'approche par indicateur de base (BIA) ; l'approche standardisée (SA) et l'approche par mesures Avancées (AMA).¹³

1- Détermination des exigences en fonds

La réglementation Bâloise propose en effet trois (3) méthodes pour calculer les exigences en fonds propres, mais elle suggère aux grandes banques d'utiliser la méthode la plus avancée. Comme la montre la figure, plus la méthode est complexe, moins la charge en fonds propres est importante.

Cela encourage les grandes banques à adopter des méthodes plus sophistiquées pour évaluer et gérer leurs risques opérationnels de manière plus précise.

Figure n°19 : Classification des méthodes de calcul des fonds propres



Sources : figure établis par nous même d'après les données recueillis

¹³ LAMARQUE Eric, « Management de la Banque », Edition Pearson Education, paris, 2005

1-1 L'approche par indicateur de base (BIA)

Cette méthode est en effet très simple car elle utilise un pourcentage fixe pour évaluer les risques opérationnels. L'indicateur utilisé est le produit annuel brut moyen sur les trois dernières années. C'est une façon pratique de mesurer l'exposition potentielle aux risques.

L'exigence peut être exprimée comme :¹⁴

Où :

$$K_{BIA} = GI * \alpha$$

K_{BIA} = Exigence de fonds propres dans l'approche indicateur de base

GI = produit annuel brut moyen sur les trois dernières années

α = 15%, valeur, fixée par le comité, représentant la relation entre l'exigence de fonds propres pour l'ensemble du secteur et l'indicateur pour l'ensemble du secteur.

Le produit brut correspond aux intérêts créditeurs nets et autres revenus générés par l'activité.

Il exclut certain éléments tels que :

- Les provisions pour intérêts impayés ;
- Plus ou moins-values matérialisées en liaison avec la cession de titres du portefeuille bancaire ;
- Les éléments extraordinaires ou inhabituels, ainsi que les revenus provenant des activités d'assurance.

1-2 Approche Standard (SA)

L'exigence est basée sur les produits nets bancaires des différentes lignes métiers (8lignes), qui sont ensuite pondérés en fonction du risque associé à chaque activité, tel que déterminé par le régulateur. De plus, il y a des critères d'éligibilité liés à la qualité du système de gestion des risques et au suivi des données de pertes. Cela permet de s'assurer que les institutions financières ont des pratiques solides pour gérer les risques et suivre les pertes de manière appropriée.¹⁵

¹⁴ Thierry Roncalli « gestion de risque financiers » paris 2004, page 231

¹⁵ Thierry Roncalli « gestion de risque financiers » paris 2004, page 232

$$K_{SA} = \sum (GI_{1-8} \times Q_{1-8})$$

Où :

K_{SA} = exigence de fonds propres selon l'approche standardisée.

GI_{1-8} = produit annuel brut moyen sur les trois dernières années telles que défini dans l'approche indicateur de base, pour chacune des huit catégories.

β_{1-8} = pourcentage fixe, déterminé par le Comité, représentant la relation entre le niveau de fonds propres requis et le produit brut de chacun des huit catégories.

Tableau n°4 : les lignes d'activité et les pourcentages de revenus correspondants selon l'approche standard

Business lines		Activités	Coefficient Q_i (%)
Corporate Finance	Financement d'entreprise	Fusion/acquisitions, émissions, privatisation, dette publique, syndication, titrisation	18 %
Trading & sales	Négociation et ventes (marchés de capitaux)	Négociation sur les marchés de capitaux (actions, obligations), marché monétaire (prêts/emprunts),...	18%
Payments & settlements	Paiement et règlement	Paiements domestiques, transferts de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondant banking	18%
Agency services	Service d'agence	Conservation de titres, service aux émetteurs, prêts de titres	15%
Commercial banking	Banque commerciale	Effets de commerce, financement export, commerce international, financement de projets, leasing, factoring	15%
Asset management	Gestion d'actifs	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public/privés, retail/institutionnel, coté/non coté,...)	12%
Retail brokerage	Courtage de détail	Traitement des ordres et services associés	12%
Retail banking	Banque de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties	12%

Source : Christian Jimenez, et Patrick Merlier « prévention et gestion des risques opérationnels », Edition : Revue-Banque, Paris, 2004, page 164

La différence entre la mesure standard (SA) et méthode BIA, elle ne réserve pas le même traitement pour toutes les activités, mais elle ne concerne pas seulement les banques traditionnelles. Les activités telles que la banque de détail, la gestion d'actifs et courtage de détail sont pondérées à 12% dans la méthode BIA, tandis que dans l'approche standard, elles sont pondérées à 15%. Les critères de qualification s'appliquent également à la méthode BIA.

Pour utiliser la méthode SA, une banque doit respecter deux types de critères. Les critères généraux et critère spécifiques :

1-2-1 Les critères généraux

- Participation active du conseil d'administration et de la direction générale à la surveillance du dispositif de gestion du risque opérationnel ;
- Système de gestion du risque et conception saine et mis en œuvre avec intégrité ;
- Ressources suffisantes au sein des différentes catégories d'activité ;
- Unité de contrôle et d'audit.

1-2-2 Les critères spécifiques

- Responsabilités clairement attribuées à une fonction de gestion du risque opérationnel ;
- Enregistrement systématique des données du risque opérationnel ;
- Exposition au risque opérationnel régulièrement notifiée à la direction générale et conseil d'administration ;
- Système de l'évaluation du risque opérationnel examiné périodiquement par les auditeurs externes et/ou l'autorité de contrôle.

1-3 Approche de mesure avancée (AMA)

La mesure du risque repose sur le modèle interne de l'établissement financier, qui peut adopter différentes approches et modèles. Cependant, l'approbation préalable du superviseur est nécessaire pour mettre en place un modèle. Pour appliquer cette approche, la banque doit être capable de collecter, conserver et analyser toutes les données internes relatives aux pertes liées aux risques opérationnels.

Ces données serviront ensuite de base pour calculer les fonds propres correspondants, en respectant la décomposition entre les 8 lignes d'activité et les 7 catégories de risque, ce qui donne un total de 56 combinaisons possibles.

Cette méthode avancée permet ainsi d'évaluer de manière plus précise le risque spécifique à chaque activité de la banque.

Le calcul de la mesure de la perte attendue pour chaque couple (expected : EL) est réalisé comme suite : ¹⁶

$$EL = PE \times LGE \times E$$

Où :

PE = probabilité de l'événement (probability of event).

LGE = perte en cas d'événement (loss given by event).

E = exposition au risque opérationnel.

PE et LGE sont déterminés par la banque d'après ses modèles internes.

Le facteur d'exposition E est donné par le régulateur.

Les fonds propres alloués sont la somme des pertes attendues pour chaque couple pondérées d'un facteur γ spécifique (les 56 facteurs sont fixés par le régulateur).¹⁷

$$FPRO = \sum ij (ij \times ELij)$$

[Catégorie d'activité (i) \times type de risque (j)]

1-3-1 Les critères d'éligibilité par l'approche des méthodes avancées

Pour pouvoir utiliser une méthode AMA, une banque doit satisfaire à plusieurs critères d'éligibilité. Tout d'abord, la charge en capital calculée avec la méthode AMA ne peut être inférieure à celle donnée par la méthode SA (standard Approach) de plus de 25%.

¹⁶ Pascal Dumontier, Denis Dupré « pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II » Paris 2005 page 132

¹⁷ LAMARQUE Eric, « Management de la Banque », Edition Pearson Education, paris, 2005, page 91

En ce qui concerne les critères qualitatifs, la banque doit avoir une fonction de gestion des risques opérationnels indépendante chargée de développer des politiques permettant l'identification, l'évaluation, la surveillance et le contrôle du risque opérationnel. De plus, un système de mesure interne quotidien de gestion et l'évaluation des risques doit être mis en place.

La banque doit également notifier régulièrement au senior management et au conseil d'administration les expositions au risque opérationnel et les données de pertes.

Enfin, le système de gestion doit être continuellement documenté par des manuels de procédures relatifs au dispositif de gestion du risque opérationnel, et ces procédures doivent faire l'objet d'une validation indépendante et d'un examen périodique par les auditeurs externes et ou internes ou les autorités de contrôle.

En ce qui concerne les critères quantitatifs, la méthode d'AMA doit contenir un système de mesure interne adéquat avec la définition et la nomenclature appropriées.

1- Mesure du risque opérationnel selon les dispositifs internes de la banque

La mesure et la gestion des risques opérationnels peuvent être un défi complexe. Il existe différentes approches et méthodes utilisées pour cela. Il existe deux approches de mesure des risques opérationnels : l'approche top-down et l'approche Bottom-up.

2-1 Les approches d'évaluations du risque opérationnel

Ces approches sont considérées comme des méthodologies utilisées dans le déploiement de méthodes de mesure avancées spécifiques aux banques. Elles sont largement utilisées dans le secteur bancaire pour évaluer et gérer les risques opérationnels de manière plus précise et approfondie.

Ces méthodes permettent aux banques de mieux comprendre les facteurs de risque de risque et d'estimer les pertes potentielles, ce qui contribue à une gestion plus efficace des risques opérationnels.

2-1-1 Approche TOP-Down:

Pour Christian Jiménez et Patrick Merlier (2004)¹⁸, l'approche top-down peut être comparée à la méthode de l'indicateur de base. Elle se base sur un référentiel simplifié et

¹⁸Christian Jimenez, et Patrick Merlier « prévention et gestion des risques opérationnels », Edition : Revue-Banque, Paris, 2004 page 91

privilégie des aspects quantitatifs plutôt que des éléments chiffrés issus de la collecte des incidents.

Cette approche est plus axée sur la correction des risques plutôt que sur leur prévention, car elle ne permet pas une interaction directe avec les opérationnels. Elle consiste plutôt en une modélisation des risques qui permet une allocation de capital en supposant une certaine constance dans les risques en fonction de paramètres définis par des experts.

L'approche scorecard est souvent utilisée dans ce contexte, car elle peut être rapidement déployée sur l'ensemble du périmètre et sensibiliser les acteurs aux risques opérationnels. Cela permet d'avoir rapidement un dispositif de mesure des risques opérationnels à un coût maîtrisé. De plus, cela peut inciter les opérationnels à améliorer le suivi des risques afin de réduire l'allocation de fonds propres associée à ce dispositif.

2-1-2 Approche Bottom-Up

L'approche Bottom-up est comparable aux méthodes avancées qui impliquent la mise en place d'un dispositif à tous les niveaux de l'organisation. Cette approche se concentre sur la mesure réelle des pertes et vise une gestion anticipative des risques. A terme, la plupart des établissements adopteront probablement cette approche.

Cependant, il est important de noter que sa mise en œuvre nécessite des investissements plus importants et un délai plus long pour disposer d'un ensemble complet d'outils de mesure et de prévention.

Dans cette optique, il est possible d'opter pour une implémentation progressive, en étapes successives, que ce soit en termes de périmètre ou de fonctionnalités. Cela permet de s'adapter progressivement aux besoins spécifiques de l'organisation et de minimiser les perturbations potentielles liées à la transition vers cette approche plus complète.

2-2 Méthodes de mesure des risques opérationnels

Nous présenterons trois méthodes qui sont les plus couramment utilisées par les banques internationales qui ont mis en œuvre des démarches de risques opérationnels.

2-2-1 méthodes scorecard

Cette méthodologie ressemble à un système de notation où des scores sont attribués aux différents événements de risques opérationnels en fonction de la qualité des contrôles internes

et des mesures de prévention mise en place. C'est une approche qualitative qui se base sur l'expertise des professionnels pour évaluer les risques.

Cette méthode permet de comparer et de classer les risques opérationnels associés aux différentes activités de la banque. Elle peut aider à identifier les domaines les plus critiques et à prendre des décisions éclairées en matière de gestion des risques.

En utilisant une approche de cartographie des risques, il est possible de mettre en place un système de Scoring en attribuant des poids aux différents facteurs qui peuvent influencer l'apparition d'un risque spécifique. Cela permet de quantifier et d'évaluer les risques de manière plus systématique.

Pour mieux comprendre la réalité à laquelle cette méthode renvoie, nous allons emprunter un exemple de fraude interne cité par Christian Jiménez et Patrick Merlier (2004). D'après les auteurs, le score se basé sur des critères associés à un référentiel.

L'un des critères de prévention considéré sera la capacité à accéder à des locaux en principe réservés (salle des coffres, salle des marchés, etc.).

Tableau n°5 : exemple de critères de notation du contrôle

Contrôle d'accès	Note associée	Critères de notation
Elevé	1	Biométrie, carte d'accès individuelle et sas d'accès sécurisé
Moyen	2	Gardiennage, code d'accès à renouvellement quotidien, vidéosurveillance
Faible	4	Code d'accès à renouvellement périodique, accès avec clés
Inexistant	6	Accès libre

Source : Christian Jiménez et Patrick Merlier, Op.cit, paris, 2004, page 92

D'autres critères permettront de juger du risque de fraude interne et détermineront le score associé.

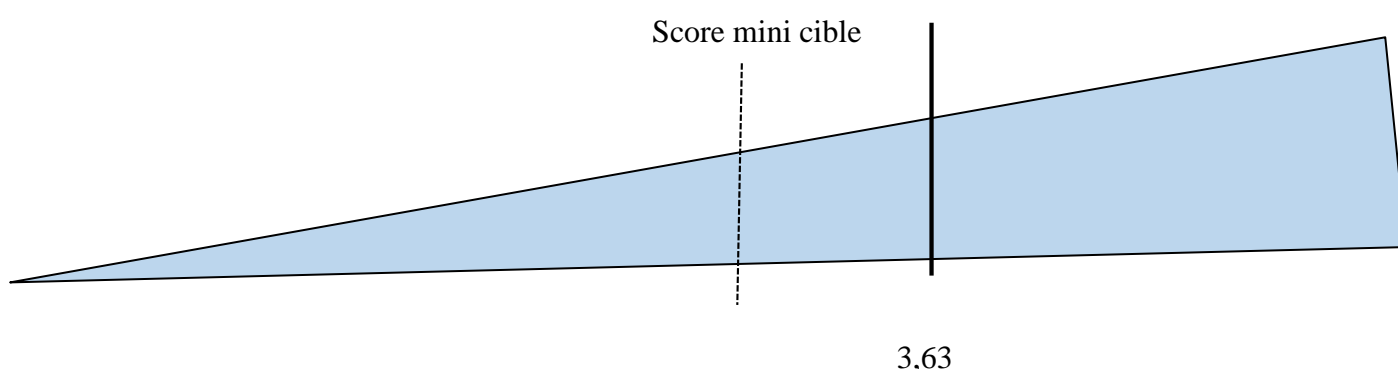
Tableau N°6 : Exemple de score donnée au risque fraude interne

Fraude interne			
Critères d'évaluation	Notation	Poids	Score
Contrôles d'accès	6	0,15	0,90
Séparation des fonctions	4	0,50	2,00
Mobilités régulières	1	0,10	0,10
Critère 4	2	0,15	0,43
Critère n	2	0,10	0,20
Total		1,00	3,63

Source : Christian Jiménez et Patrick Merlier, Op.cit, paris, 2004, page 92

Dans cet exemple, plus le score est élevé, plus la maîtrise du risque est faible. La direction générale pourra par ailleurs décider que tous les cas de figure, un score minimum est souhaitable et doit être atteint dans un délai déterminé.

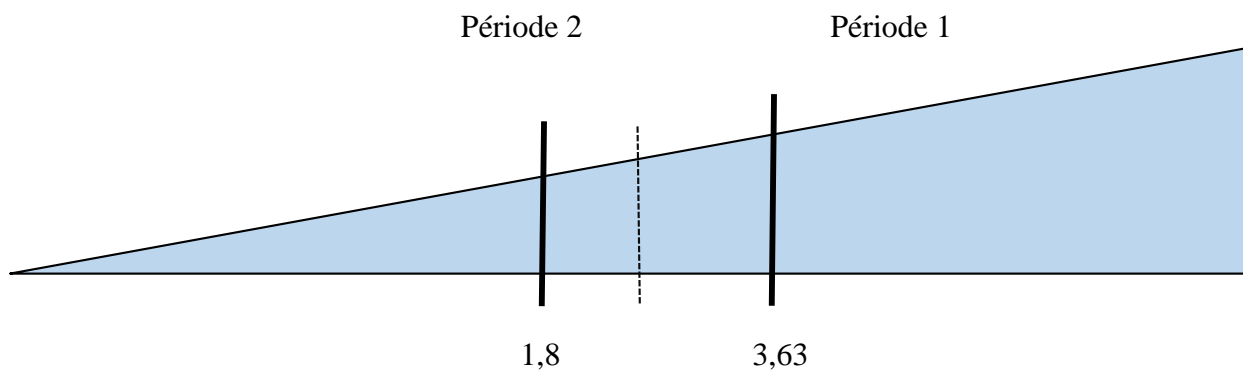
Schéma n°3 : présentation du score de la fraude interne



Source : Christian Jiménez et Patrick Merlier, Op.cit, paris, 2004, page 92

Le Scoring peut être utilisé comme un outil de motivation pour renforcer le dispositif de contrôle des risques opérationnels au sein des équipes. En associant l'atteinte des objectifs à une amélioration du score, cela peut encourager les équipes à s'investir davantage dans la gestion des risques.

La direction générale peut également suivre périodiquement l'évolution du score en effectuant des mises à jour régulières. Cela permet de maintenir une vision actualisée de la situation et d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière.

Schéma n°4 : Actualisation des scores pendant deux périodes différentes

Source : Christian Jiménez et Patrick Merlier, Op.cit, paris, 2004, page 94

Cette approche présente toutefois quelques difficultés qu'il est utile de préciser :

- Elle peut être considérée comme subjective car les scores sont attribués par des experts selon leur jugement ;
- Il peut être difficile de déterminer les critères de Scoring pour certains types de risques. Ce qui peut rendre le processus complexe ;
- Le lien entre les scores et les pertes réelles n'est pas toujours évident, ce qui peut remettre en question la pertinence de l'allocation de capital, notamment aux yeux des autorités de surveillance ;
- La généralisation de cette méthode à l'ensemble des processus peut représenter un investissement important en termes de ressources et de temps.

2-2-2 méthodes des données de pertes internes LDA

La méthode LDA (loss Distribution Approach) vise à modéliser les pertes liées aux risques opérationnels sur une période donnée, en se basant sur l'analyse historique des données de pertes enregistrées au sein de l'établissement. Son objectif principal est de déterminer les lignes et d'évaluer la fréquence de survenance de chaque événement.

D'après Thierry Roncalli,¹⁹cette méthode se déroule généralement en 5 étapes distinctes :

- Estimation de la distribution de la fréquence
- Estimation de la distribution de sévérité

¹⁹ RONCALLI Thierry, « la gestion des risques Financiers », Edition Economica, paris, 2004 page 236

- Calcul de la charge en capital
- Calcul des intervalles de confiance
- Et enfin, incorporer les avis des experts
- **Première étape : Estimation de la distribution de la fréquence.**

La distribution de fréquence dans la méthode LDA représente le nombre d'événements de pertes liés au risque opérationnel. Cela fait référence au nombre de pertes observées, ainsi qu'au nombre de fois qu'un même risque est observé et se reproduit.

En d'autres termes, cette variable permet de quantifier la fréquence à laquelle des événements de pertes se produisent et la récurrence des risques spécifiques. Cela aide les banques à évaluer la probabilité et la fréquence des pertes potentielles liées aux risques opérationnels.

- **Deuxième étape : Estimation de la distribution de sévérité.**

La deuxième variable dans la méthode LDA est la « distribution de la sévérité des pertes », qui représente l'amplitude et l'importance des pertes, c'est-à-dire les montants et les coûts supportés par une banque pour différents types de risques.

Cependant, l'une des principales difficultés de cette méthode réside dans le manque de données historiques crédibles en matière de risque opérationnel, en particulier pour les événements à fréquence faible mais à impact élevé. Les événements très fréquents ont tendance à avoir un impact plus faible et des pertes associées moins importantes, ce qui rend difficile l'estimation des distributions de fréquence et de sévérité.

Pour surmonter ce problème, les banques peuvent croiser leurs propres données avec celles d'autres établissements afin de combler le manque de données interne. Cette approche permet d'obtenir des informations plus complètes et fiables sur les pertes potentielles liées aux risques opérationnels.

- Calcul de la charge en capital.
- Calcul des intervalles de confiance.
- Incorporation des avis d'experts.

• Troisième étape : Le calcul de la charge en capital

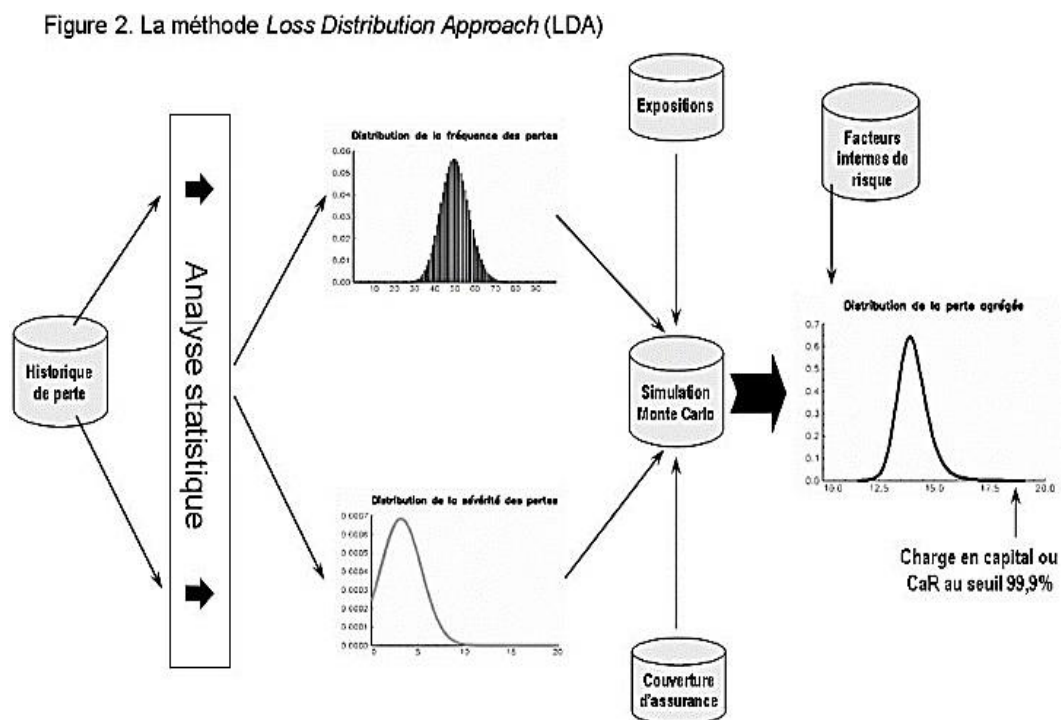
Il existe une différence entre le capital économique et le capital réglementaire. Le capital économique fait référence à la charge en capital calculée à partir de modèles internes propres à une banque. Il est utilisé pour prévenir le risque d’insolvabilité en cas de pertes exceptionnelles et est égal au montant total des pertes potentielles.

D’un autre côté, le capital réglementaire désigne les fonds propres calculés selon les réglementations en vigueur. Il s’agit des fonds propres minimums que les banques doivent détenir pour respecter les exigences réglementaires.

Le comité de Bâle recommande que la charge en capital pour une banque soit équivalente à la somme de toutes les charges en capital. Cependant, les banques ont la possibilité de déterminer leur propre charge en capital en utilisant des modèles internes établis à leur niveau.

La méthode LDA (Approche de l’Allocation de Capital Lié aux Pertes) est une méthode utilisée pour estimer la charge en capital liée au risque opérationnel. Elle peut être représentée schématiquement comme suit :

Figure N° 21 : la méthode Loss Distribution Approach (LDA)



Source : LAMARQUE Eric, « Management de la Banque », Edition Pearson Education, paris, 2005 page 47

Ce schéma représente les différentes variables utilisées dans la méthode LDA, telles que la distribution de fréquence, la distribution de sévérité des pertes et la corrélation entre les risques. Ces variables sont utilisées pour estimer la charge en capital liée au risque opérationnel d'une banque.

▪ **Quatrième étape : Agrégation de la distribution des pertes**

En utilisant la simulation de Monte Carlo, on peut estimer la perte totale agrégée en combinant les données sur la fréquence et la gravité des pertes. Cette estimation nous aide à calculer les fonds propres réglementaires nécessaires pour couvrir les pertes prévisibles et imprévues.

▪ **Cinquième étape : Calcul de la VAR et validation des résultats**

Dans le cadre de la gestion des risques, le calcul de la VAR (Value at Risk) pour chaque couple (ligne de métier/risque) sur une période d'un an et à un niveau de confiance de 99,99% est une étape cruciale de la démarche LDA.

La VAR est essentiellement une mesure de la perte potentielle en cas de mouvements défavorables des prix du marché. Elle répond à la question de savoir quelle est la perte maximale que l'établissement financier peut subir avec une probabilité α sur un horizon de temps T donné.

En adaptant cette définition à notre contexte, nous cherchons à calculer le montant maximum de pertes que les activités actuelles peuvent entraîner, avec un niveau de confiance de 99,99% sur une année. La somme des VAR calculées correspond au capital réglementaire requis selon les normes de Bâle II.

2-2-3 l'analyse des scénarios ou Sb-AMA

La technique des scénarios est effectivement une méthode complémentaire pour évaluer les risques²⁰. Elle consiste à simuler des événements potentiels et à analyser leur impact sur les paramètres de risques tels que la probabilité et l'impact.

Dans le contexte bancaire, cette approche permet de relier la situation actuelle d'une banque aux risques futurs auxquels elle pourrait être confrontée. Un groupe de banques

²⁰ Christian Jiménez et Patrick Merlier, Op.cit, paris, 2004, page 97

internationales a travaillé sur cette méthode, appelé « groupe de travail sur les méthodes avancées basées sur les scénarios » (scénario-based AMA working group).

Ils ont identifié 4 étapes importantes dans cette démarche :

- **La première étape est celle liée au Choix des scénarios.**

Le choix des scénarios dépendra de la pertinence pour une ligne métier ou une entité spécifique. Il peut s'agir de scénarios génériques qui s'appliquent à toutes les parties d'un groupe, ou de scénarios spécifiques à une activité particulière.

Il existe deux types de scénarios. Les premiers sont appelés scénarios de base, qui ont une forte probabilité de se réaliser. Les seconds sont appelés scénarios de stress, qui permettent de mesurer l'impact d'événements exceptionnels sur la banque.

La création d'un scénario passe d'abord par le choix des paramètres qui consiste à déterminer les éléments clés de risque qui seront considérés comme des paramètres pour une structure ou une ligne de métier donnée.

Ensuite, chaque scénario doit être documenté de manière adéquate afin d'être examiné par des personnes indépendantes telles que des auditeurs internes. Il est donc important de créer une fiche descriptive pour chaque scénario.

Cette fiche devrait contenir toutes les informations nécessaires sur le scénario, comme une descriptive détaillée du scénario lui-même, la fréquence à laquelle il peut se produire, et l'évaluation de la gravité des pertes potentielles associées à ce scénario. Cette documentation permettra une meilleure compréhension et évaluation du risque associé à chaque scénario.

- **La seconde étape est la validation des scénarios :²¹**

Les scénarios choisis et documentés doivent être vérifiés et validés par des personnes indépendantes qui n'ont pas participé à leur création. Ces personnes peuvent apporter un regard critique et objectif sur la pertinence et la cohérence d'ensemble de scénarios.

²¹ Christian Jiménez et Patrick Merlier, Op.cit, paris, 2004, page 100

- **La troisième étape est la qualité des données**

La qualité des données est en effet un élément crucial dans la validation des scénarios. Des données fiables et de qualité garantissent la pertinence des scénarios. Entendues comme "un objet immatériel produisant de la richesse"²², un gisement de performance, les données de qualité influencent la prise de décision dans l'entreprise. Aussi, des outils d'analyse et de traitement sont mis en place pour tirer des informations utiles et économiquement exploitables nécessaires au pilotage de l'entreprise, au contrôle de gestion à l'élaboration de tableaux de bord et à l'exploitation des opportunités qui se présentent.

- **Quatrième étape : Modèles et paramètre**

Les modèles et les paramètres utilisés dans l'analyse des scénarios sont également importants. Les résultats obtenus à partir des scénarios sont intégrés dans le modèle de gestion des risques opérationnels de la banque. Il est essentiel de comprendre la relation entre les paramètres sélectionnés et les résultats obtenus afin de pouvoir tirer des conclusions utiles pour orienter la politique de gestion des risques.

- **Cinquième étape : Restitution**

En fin, la phase de restitution des résultats est cruciale dans l'analyse par scénarios. Les résultats doivent être présentés de manière à répondre à un objectif cohérent avec le niveau de maturité de la structure en ce qui concerne les risques opérationnels. Les restitutions doivent être claires, concises et adaptées au public cible afin de faciliter la prise de décision et la mise en place de mesures appropriées pour gérer les risques identifiés.

L'objectif principal de la mesure du risque opérationnel est de calculer les exigences en fonds propres nécessaires pour couvrir ce risque. Les méthodes avancées, permettent de déterminer de manière plus précise les fonds propres nécessaires en se basant sur une véritable mesure et quantification des risques opérationnels spécifiques à une banque, ainsi que sur les dispositifs de maîtrise mis en place. Cela diffère de l'approche basique et standard qui utilise des indicateurs globaux.

²² Yen-Pon Alain et Ton Gilbert (2020). Chief data officer: pratiques, outils et perspectives. Editions Eyrolles.

Conclusion :

La gestion des risques opérationnels est en effet une préoccupation majeure pour les établissements bancaires. Les dirigeants de la banque peuvent trouver cette démarche difficile en raison de la complexité des méthodes utilisées pour identifier ce type de risque et appliquer les approches recommandées par le comité de Bâle pour les mesurer.

Dans ce chapitre, nous avons présenté différentes techniques d'identification des risques opérationnels, en mettant particulièrement l'accent sur la cartographie des risques. Cette méthode est considérée comme complète car elle permet d'identifier tous les risques réels auxquels la banque est exposée. Une fois les risques associés aux différents événements et processus identifiés, il est possible d'évaluer les mesures de contrôle mises en place.

Cette évaluation consiste à comparer les risques avant et après la mise en place de ces mesures. Il peut arriver qu'un risque persiste même après l'application de ces mesures. C'est pourquoi il est important pour la banque d'adapter d'autres mesures pour mieux maîtriser, en utilisant par exemple des méthodes plus avancées, comme recommandé par le comité de Bâle.

Le choix d'une méthode avancée peut nécessiter un investissement initial plus important, mais cela permet également de réduire l'exigence en fonds propres en prenant en compte de manière plus précise les risques spécifiques de la banque. Cela permet donc une meilleure allocation des fonds propres et une gestion plus efficace du risque opérationnel.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Introduction du chapitre

Pour évaluer la résistance du système de gestion des risques opérationnels et après avoir évoqué les fondements théoriques de ce risque, nous avons considéré qu'il était pertinent d'inscrire le sujet dans le cadre d'une banque algérienne.

La BADR fait face aux risques bancaires et plus particulièrement au risque opérationnel. Par conséquent, l'enjeu est d'évaluer et de les gérer pour réduire les effets négatifs et financiers.

Le présent chapitre se propose l'étude de la gestion du risque opérationnel au sein du groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou. Il présente dans une première section, la structure de l'organisme d'accueil. La seconde section, présentera les outils méthodologiques auxquels nous avons fait appel. La troisième section propose une analyse statistique du risque opérationnel au niveau de la BADR. La quatrième section déterminera le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels. Enfin, une conclusion qui synthétisera le contenu de ce chapitre sera présentée.

Section 1 : Présentation de la structure de l'organisme d'accueil

Dans ce qui suit, nous allons présenter la structure qui nous a accueillis durant deux mois de stage pratique.

1. Présentation de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982. La BADR est une société par actions au capital social de 54 000.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et de gestion. La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés actifs au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS ALMANACH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13ème au niveau africain et 668ème au niveau mondial sur environ 4100 banques classées. Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.

1.1. Historique et évolution de la BADR

La BADR a toujours suivi une constante évolution parallèle à celle de l'économie, de la politique, de la stratégie et de l'évolution financière du pays.

- **1982-1990** : financement de l'économie planifiée ;
- **1990-1999** : financements élargis au PME et PMI, tout en étant un partenaire privilégié du secteur agricole. En ce qui concerne les nouvelles techniques informatiques, la BADR a connu les grandes dates suivantes :
- **1991** : mise en place du système SWIFT par l'exécution des opérations du commerce international ;
- **1992** : mise en place du logiciel SYBU permettant la gestion des prêts, des opérations caisse, des placements et consultation à distance des comptes de la clientèle ;
- **1993** : achèvement de l'information de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;
- **1994** : mise en service de la carte de paiement et retrait BADR ;
- **1996** : introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;
- **1998** : mise en service de la carte de retrait interbancaire.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Durant la période allant de l'année 2000 à 2002, la BADR a introduit un certain nombre de nouveautés à savoir :

- Le financement des investissements productifs suivant les principes de l'économie de marché ;
- L'accroissement des financements : des PME, PMI du secteur privé, toutes branches confondues ; du monde agricole et para-agricole ;
- La mise en place d'un programme d'action quinquennal, axé sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations ainsi que l'assainissement comptable et financier.

Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

- **En 2002** : établissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de celle-ci par rapport aux normes internationales ;
- Généralisation du système réseau local avec réorganisation de logiciel SYBU en client serveur ;
- **2001** : L'assainissement comptable et financier ; - introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale ; - mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et aux transports d'images d'appoints ;
- **2002** : Généralisation de la norme « banque assise » avec « service personnalisé » aux agences principales du territoire national.

1.2. Missions et objectifs de la BADR

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

1.2.1. Principales missions de la BADR

Les missions de la BADR sont les suivantes :

- Le traitement des toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de comptes à toutes les personnes faisant les démarches ;
- La réception des dépôts à vue et à terme ;

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

- La contribution à la collecte de l'épargne ;
- La contribution au développement du secteur agricole ;
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaire, agro- industrielle et artisanales ;
- Le contrôle avec autorité de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées ;
- La supervision de la gestion des agences relevant de son autorité.

1.2.2. Objectifs de la BADR

La BADR a comme ambition la réalisation des objectifs suivants :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et la rentabilisation de celle-ci par des crédits productifs et diversifiés dans les respects des règles ;
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque en dinars ainsi qu'en devises ;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;
- L'extension et le redéploiement de son réseau ;
- La satisfaction de ses clients en leur offrant les services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
- Le développement commercial ;
- L'investissement dans de nouvelles techniques managériales telle que le marketing et l'installation d'une nouvelle gamme de produits.

1.3. Organisation de la BADR

La réputation et les objectifs ci hauts mentionnés ont été au plan pratique repris dans le nouvel organigramme mis en place par la BADR et inscrit dans le cadre de l'option stratégique de « banque assise ». Les structures de la BADR sont constituées par des unités présentées dans ce qui suit :

1.3.1. La direction générale

Elle est composée du président directeur général (PDG) qui est la plus haute autorité de la banque. Ces pouvoirs sont déterminés par les statuts et conseil d'administration de la banque.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Son rôle est de diriger conformément aux pouvoirs que lui confèrent les statuts et orientation du conseil d'administration. L'organisation générale de la BADR s'articule autour de huit (08) fonctions ou groupe de fonction au plan central :

- Le groupe de fonction « ressources crédits et recouvrement » ;
- Le groupe de formation « informatique, comptabilité et trésorerie » ;
- Le groupe de fonction « administration et moyen » ;
- Le groupe de fonction international ;
- La fonction « contrôle » ;
- La fonction « communication » ;
- La fonction « exploitation » ;
- La fonction « management ».

Les quatre groupes de fonctions sont placés sous la responsabilité de quatre directeurs généraux adjoints (D.G.A). Les fonctions « contrôle » et « communication » sont rattachées directement au président directeur général. La fonction « d'exploitation » est prise en charge essentiellement par le réseau constitué par les groupes régionaux d'exploitation (GRE) et des agences locales d'exploitation (ALE). La fonction « management » concerne et implique l'ensemble des gestionnaires de la banque.

1.3.2. Les groupes régionaux d'exploitation

La représentation de la banque au niveau régional se fait par le groupe régional d'exploitation « G.R.E ». Le groupe régional d'exploitation est une entité administrative, située en principe du niveau d'un chef -lieu de la wilaya et devenu assisté, coordonne et suit l'ensemble des agences qui lui sont rattachées.

Son rôle est également de contrôler, animer, surveiller et soutenir le travail des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, pour drainer des nouvelles ressources et mettre en place le crédit. Le groupe régional d'exploitation est responsable devant la direction générale de l'exécution des missions qui lui sont confiées.

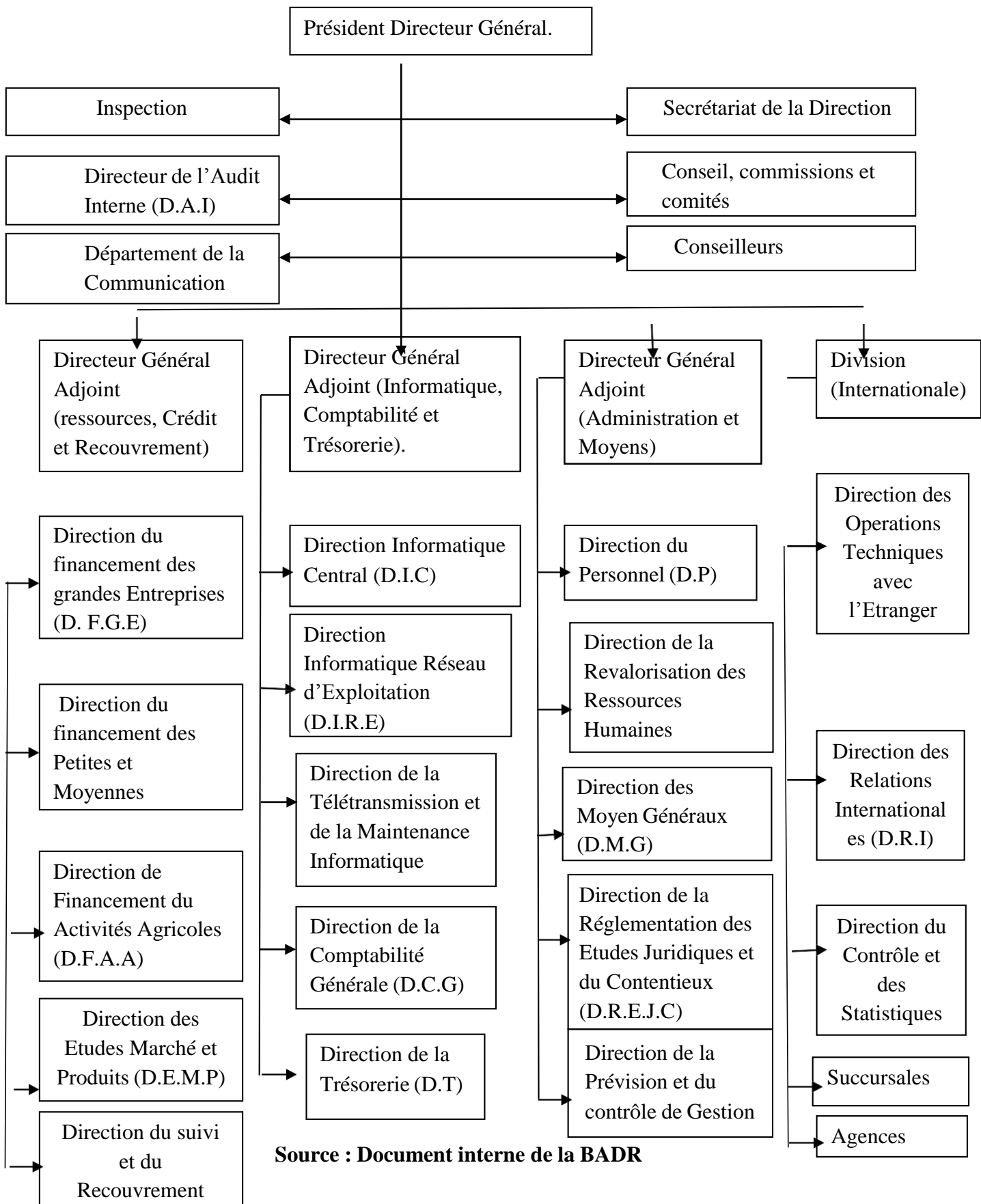
1.3.3. Les agences locales d'exploitation

L'agence locale d'exploitation constitue la cellule de base de l'exploitation de la banque. Elle fait l'objet d'une attention particulière par la BADR dans le cadre du nouveau concept de banque assise.

La BADR a opté dans son schéma stratégique pour une rupture avec le type d'opération et une qualité de service considérée comme totalement obsolète car ne répondant pas aux exigences de la clientèle, ni à l'orthodoxie de la profession. L'option de modernisation retenue, l'introduction du concept « banque assise » avec « espace personnalisé » doit être perçue dans toutes les dimensions car elles engendrent des mutations profondes autant sur le plan organisationnel que sur le plan des comportements et des mentalités.

**Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional
d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou**

Figure n° 22 : Organigramme de la BADR



Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

1.4. Présentation de l'agence BADR 580 GRE Tizi-Ouzou (015)

L'agence BADR 580 de l'Agriculture et du Développement Rural (GRE) dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique a été créée en 1982 après la restructuration de la BNA. Elle est située au centre-ville de Tizi-Ouzou rue bouzar cherif chapeaute 12 agences avec un effectif totale de 18 employé en moyenne à savoir :

- Agence azazga avec 18 employés ;
- Agence LNI avec 10 employés ;
- Agence Draa el mizan 15 employés ;
- Ain- el-Hemmam 14 employés ;
- Draa Ben Khedda 18 employés ;
- Ouassif 11 employés ;
- Tizi ousou 36 employés ;
- Tizirt 11 employés ;
- Ouadhia 10employés ;
- Azeffoun 18 employés ;
- Tizi rached 12 employés ;
- GRE Tizi-Ouzou 55 employés.

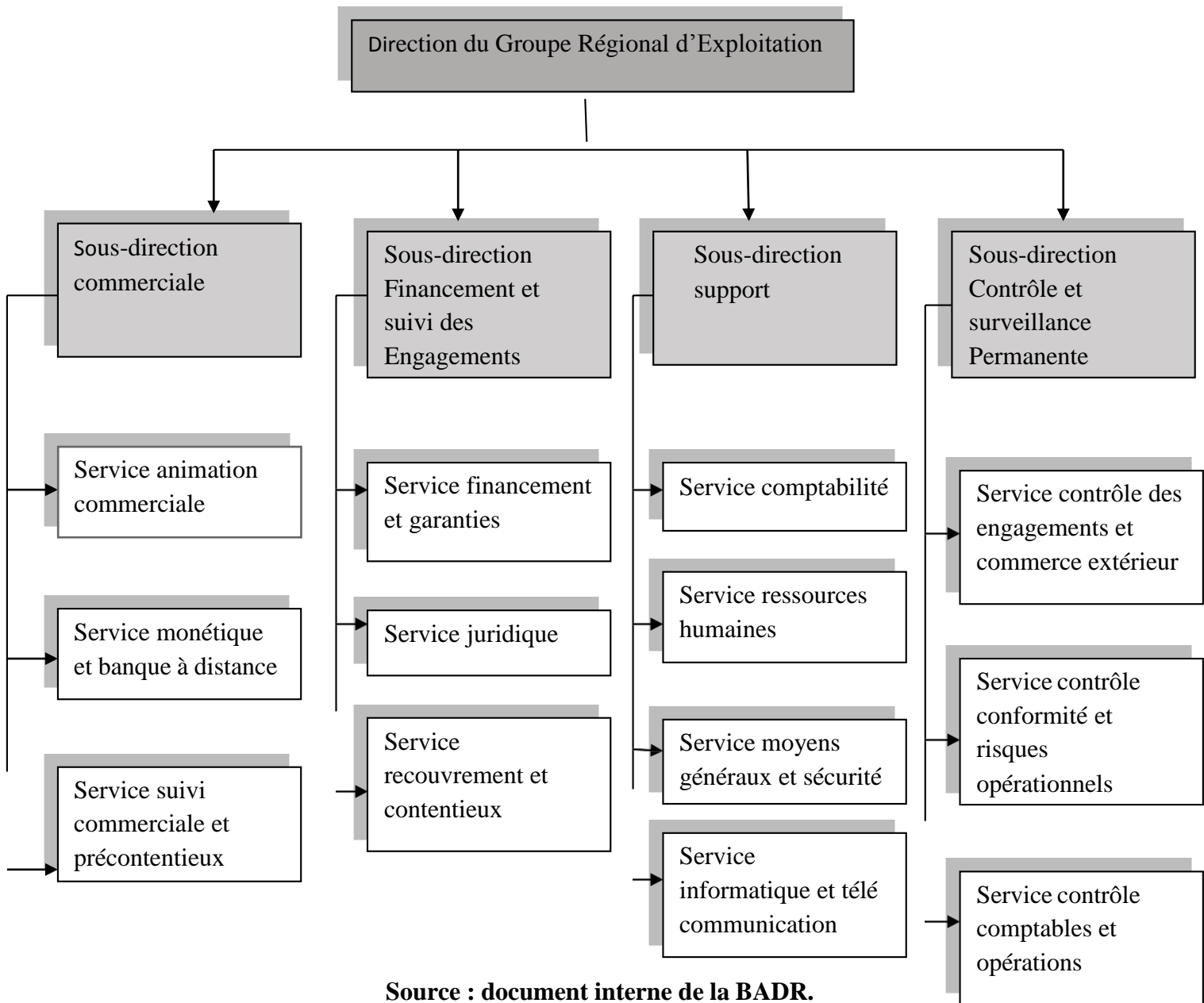
Cette agence est dotée d'un système de « banque assise », avec deux groupes de travail, le « front office » et le « back office ». Le GRE constitue le maillon intermédiaire entre les agences et la direction centrale. Elle exerce à l'échelle régionale certaines fonctions et toute fonction déléguée par une direction centrale.

La fonction de la direction relève des prérogatives du directeur du réseau qui doit veiller avec la collaboration de ses chefs de départements, à faire exécuter le travail dans les meilleures conditions d'efficacité. En effet, cette dernière est structurée en quatre départements (sous-directions).

L'organigramme ci-après nous renseigne sur la position fonctionnelle de ces départements.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Figure N° 3 : Organigramme de la BADR du groupe régional d'exploitation de Tizi-Ouzou



2. Le système de contrôle interne au sein de la BADR

Le contrôle interne est l'affaire de tous :

- De l'actionnaire ou l'assemblée générale ;
- Du conseil d'administration et de son comité d'audit ;
- De la direction générale ou du conseil de direction générale ;

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

- Des organes de contrôle (supervision, pilotage des risques, conformité, inspection et audit) ;
- De l'ensemble du personnel de la banque.

Un système de contrôle interne efficace nécessite la mise en place d'une organisation appropriée, avec des activités de contrôle définies à chaque niveau managérial et opérationnel.

2.1. L'actionnaire ou l'assemblée générale

En procédant à l'évaluation périodique de la stratégie globale de la banque préalablement tracée, au moyen d'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, sur la base et rapports internes et externes.

2.2. Le conseil d'administration et le comité d'audit

Le Conseil d'administration est responsable devant l'assemblée générale de la banque, de l'existence et du respect d'un système de contrôle interne adéquat et performant. A travers son comité d'audit :

- Il approuve et revoit périodiquement les grandes stratégies et les principales politiques de la banque ;
- Il apprécie les risques substantiels qu'elle encourt ;
- S'assure que la direction générale prend les dispositions nécessaires pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler ces risques ;
- Approuve la structure organisationnelle et veille à ce que la direction générale surveille l'efficacité du système de contrôle interne.

Le Conseil d'administration peut faire usage de ses pouvoirs généraux ou déléguer son comité d'audit pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun ou prendre toute autre initiative qu'il estime appropriée en la matière. Le comité d'audit assure une surveillance régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de contrôle interne ou tout autre responsable de la banque, pour être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire d'une note de conjoncture sur le contrôle que lui adresse périodiquement la structure de contrôle et d'audit.

2.3. La direction générale ou le Conseil de direction générale

La direction générale et/ou le conseil de direction générale sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et l'activité de la banque. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés des dysfonctionnements, des insuffisances et des difficultés d'application, en veillant à l'engagement des actions correctives nécessaires. La direction générale rend compte au conseil d'administration ou à son comité d'audit du quel il est issu, des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

2.4. Les organes de contrôle

Plusieurs organes de contrôle existent au niveau de la banque :

- **Direction générale /superviseur du contrôle interne**

La supervision s'organise en s'informant des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne pour en rendre compte en tant que besoin au conseil d'administration à travers son comité d'audit.

- **Pilotage des risques**

Faire appel à ce genre de structure se fait pour la définition des procédures de gestion des principaux risques identifiables, internes ou externes, pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs fixés.

- **Conformité**

Une cellule consacrée à la surveillance de la conformité permet à la banque de connaître les diverses dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables et s'informe en temps utile des modifications apportées à ces dispositions pour les faire transcrire dans les procédures internes.

- **Inspection et audit**

Elle a pour rôle d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de formuler toutes les recommandations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Elle sensibilise l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliquée dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. La structure de contrôle et d'audit rend compte périodiquement à la direction générale des principaux résultats de la surveillance du contrôle interne.

2.5 Les structures centrales

Toutes les structures centrales auxquelles échoit l'élaboration des manuels de procédures prévoyant les points de contrôle nécessaires et les reporting, chacune dans son domaine d'activité, par une surveillance permanente sur les opérations et transactions réalisées à leur niveau du réseau.

2.5.1. Les structures régionales (groupes régionaux d'exploitation)

Il leur appartient d'exercer une surveillance permanente au travers de :

- La sous-direction du suivi des risques et précontentieux en ce qui concerne les crédits ;
- La sous-direction de la comptabilité pour tous les aspects comptables financiers et fiscaux ;
- Le département administratif pour les aspects le concernant, et la cellule juridique pour les aspects qui relèvent de ses attributions.

2.5.2. Les structures locales (agence locale d'exploitation)

Elles sont tenues de veiller au principe d'autorisation, d'enregistrement, de validation et de contrôle, au fur et à mesure de l'initiation de chaque opération ou transaction et d'exercer une surveillance permanente afin de s'assurer que les opérations ou transaction sont été réalisées conformément à la réglementation.

2.1.6. Le personnel de la banque

Tout employé de la banque à quelque niveau qu'il soit, doit avoir la connaissance et l'information nécessaires pour appliquer et faire appliquer le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui sont assignés. Les responsables à tous les niveaux, en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

3. Organisation du service crédit

Le service crédit occupe une place privilégiée dans une agence bancaire car il constitue l'organe qui contribue le plus à la formation du produit de la banque, et l'agence en particulier. Il est composé de compartiments étroitement liés, lesquels se partagent les tâches de la réception des demandes de la clientèle au suivi de l'utilisation des crédits, en passant par l'étude des dossiers. L'organisation du service crédit est faite comme suit :

3.1. La cellule étude, analyse et suivi des engagements

Elle est constituée de chargés de clientèle ainsi que des chargés d'étude. Elle a pour mission de réceptionner et de vérifier les dossiers de crédit et apprécier la santé financière des entreprises et les différents risques. Aussi, elle gère et suit ces dossiers et assure le recouvrement des créances.

3.2. La cellule juridique

Elle est chargée de tous les problèmes d'ordre juridique et du suivi des règlements des opérations faisant l'objet de contentieux et de recouvrement des créances litigieuses et contentieuses. Pour son fonctionnement, le service crédit entretient des relations directes avec les autres services de l'agence, et des relations indirectes avec les autres structures de la banque, notamment la succursale et les différentes directions centrales.

4. Constitution du dossier de crédit et décision finale

Avant la constitution d'un dossier de crédit, le banquier doit tout d'abord mener une petite enquête. Le banquier commencera par un entretien avec son client pour déterminer le projet envisagé ou le crédit sollicité. Cet entretien constitue un premier pas vers l'entrée en relation avec le nouveau client (connaître l'expérience et la compétence des dirigeants ainsi que leur bonne moralité).

Le banquier doit ensuite s'assurer, à l'aide des documents de la Banque d'Algérie, de la situation de leurs clients avec la consultation des centrales suivantes :

4.1. La centrale des risques

Elle recueillie auprès de toutes les banques résidentes en Algérie, toutes les informations concernant les crédits déjà octroyés (nom du bénéficiaire, nature et montant du crédit et les garanties prises par la banque).

4.2. La centrale des impayés

Elle gère les incidents de paiement de chaque contractant, s'agissant de paiement par chèque ou de remboursement des échéances de crédit. Le banquier est tenu de consulter cette centrale afin de connaître les incidents enregistrés par le client.

4.3. L'avis à tiers détenteur (ATD)

C'est une demande faite par les autorités fiscales ou des inspections et qui consiste à bloquer le compte du client n'ayant pas payé sa contribution.

4.4. La saisie arrêt

C'est une procédure qui permet à un créancier de faire pratiquer par un huissier de justice, une saisie des comptes bancaires de son débiteur et d'obtenir le paiement des sommes qui lui sont dues.

Le banquier terminera son enquête avec une visite sur site, pour apprécier l'authenticité des informations communiquées par le client (patrimoine de l'entreprise, état des installations, l'approvisionnement et le stock...).

4.5. Constitution du dossier crédit

Les documents constitutifs du dossier de crédit diffèrent selon le type de crédit demandé, on distingue quatre catégories de documents :

4.5.1. Documents comptables et financiers

Ces documents sont nécessaires pour apprécier la situation financière de l'entreprise, ils sont composés de :

- Bilans, TCR et annexes des trois derniers exercices ;
- Bilans et TCR prévisionnels ;
- Plan de financement ; -
- Rapport du commissaire aux comptes.

4.5.2. Documents juridiques et administratifs

Ils comprennent les pièces suivantes :

- Le registre de commerce ;
- Les statuts juridiques ;
- Le procès-verbal de nomination du gérant ;
- L'annonce au BOAL.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Ils permettent de définir l'entreprise en tant que « personne » sur le plan juridique.

4.5.3. Les documents économiques

Ils sont composés des pièces suivantes :

- L'étude technico-économique ;
- Les factures pro formats ;

Ces documents sont généralement demandés dans le cas d'un crédit d'investissement.

4.5.4. Documents fiscaux et parafiscaux

Ils sont composés de :

- L'extrait de rôle apuré ;
- La carte d'immatriculation fiscale ;
- L'attestation de mise à jour CNAS et CASNOS.

Ils renseignent le banquier sur la situation de l'entreprise avec ses créanciers privilégiés tels que l'administration fiscale.

5. La décision finale

Le banquier doit prendre une décision finale, soit un accord ou un refus. Cette décision est d'une importance capitale, c'est pourquoi, elle n'est prise qu'après une longue et attentive étude, et qu'après une collecte de plusieurs avis émanant de plusieurs niveaux :

5.1. Au niveau de l'agence

Le comité de crédit de l'agence est constitué des intervenants suivants :

- Le chef de service crédit ;
- Le directeur adjoint ;
- Le directeur d'agence.

Dans la limite de leurs pouvoirs, ils ne peuvent en aucun cas prendre une décision finale, reste à dire que l'avis de ce comité est le plus important, vu la relation directe qui le lie avec son client.

5.2. Au niveau du groupe régional d'exploitation

Après avoir été reçu, le dossier de crédit fera l'objet d'une seconde étude par un chargé d'étude, qui appréciera l'avis émis par le comité de l'agence. La décision est ensuite prise par le comité de crédit du GRE composé comme suit :

- Le directeur du GRE ;
- Les sous-directeurs ;
- Le représentant du département de crédit.

Si le comité n'arrive pas à prendre sa décision, le dossier est envoyé vers la DFPME ou la DFGE pour détermination et prise de décision finale. Chaque comité de crédit, quelle que soit la structure, doit établir un PV. L'autorisation d'engagement, établie par le dernier comité, mentionnera la forme, le montant, les échéances et les garanties. Sans cet engagement le crédit ne peut être octroyé.

Section 02 : Les outils méthodologiques

L'objet de notre mémoire est « la gestion du risque opérationnel au sein des banques. Cas de la BADR de Tizi-Ouzou.

Pour construire notre problématique, il a été nécessaire d'avoir recours aux travaux publiés par les auteurs qui se sont déjà intéressés à ce sujet. La revue de littérature que nous avons consultée a permis de cerner le problème posé en termes de pourquoi ? et comment gérer le risque opérationnel ?

Deux catégories d'ouvrages ont été consultées :

- Ceux qui sont axés sur le risque opérationnel, ses enjeux et son processus. Nous avons effectué une recherche thématique en mettant en exergue les thèmes clés suivants : les risques au sein des banques, le contrôle interne, la réglementation prudentielle.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

- D'autres ouvrages ont permis de définir les outils de gestion, d'évaluation et de mesure du risque opérationnel. Nous avons expliqué mes modalités et es outils pour une gestion efficace des risques opérationnels au sein des banques, notamment au sein de la banque BADR.

2.2. L'étude empirique : La gestion

Afin d'accomplir notre analyse de ce risque, nous avons réalisé un stage pratique au niveau de Groupe Régional d'Exploitation de la BADR de Tizi-Ouzou. Pour cela, nous avons utilisé deux techniques de recherche.

La première est l'observation participante, car un stage a été réalisé au niveau de cette banque. Par participante, il faut entendre le mode de présence du stagiaire au sein du milieu observé. Ce stage nous a permis une observation en situation au niveau des services concernés.

2.2.1. Le déroulement du stage

Pendant une période de deux mois, nous avons eu l'opportunité de réaliser un stage au sein de service de contrôle permanent de GRE de Tizi-Ouzou. Ce stage s'est déroulé une fois par semaine le matin de 9h à midi, sous la supervision attentive de notre encadrant Madame BOUDJEMAI Malika.

Ce stage a permis des entretiens sur certaines questions liées au risque et les modalités de sa gestion au niveau de la banque.

2.2.2. La collectes des données

1.2.1 / le guide d'entretien : l'objectif de l'entretien avec notre encadrant et les employés de services contrôle permanent de la banques BADR a été conçus pour collecter des informations sur :

- Les différentes anomalies liées aux risques opérationnels survenus au sein de GRE ;
- La fréquence de ces risques durant les derniers trois exercices 2021/2023 ;
- Les traitements de et les différents intervenants lors de la survenance de ces risques ;
- Le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels ;
- Les différentes pistes d'améliorations mises en place par la BADR afin de bien gérer et minimiser ce type de risques.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

1.2.2/ La structure de guide d'entretien

Nous avons réalisé un questionnaire comprenant 15 questions. La première partie se compose de 8 interrogations qui facilitera la collecte des informations sur les risques opérationnels auxquels la BADR est confrontée ainsi le traitement de ces derniers.

La deuxième partie se compose de 7 questions nous permettra de bien comprendre le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels (la pratique de contrôle interne).

Et enfin une dernière partie qui comprend les différent déficit réaliser par la BADR dans le cadre de la bonne gestion des risques opérationnels particulièrement la nouvelle sous-direction de contrôle permanent qui inclut Le service contrôle de conformité et risque opérationnel, Le service contrôle comptable & opérations. Ainsi l'installation d'un nouveau système d'information.

La seconde technique est l'analyse de contenu. « C'est une technique indirecte utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles, provenant d'individus ou des groupes ou portant sur eux, dont le contenu se présente sous forme non chiffrée. L'analyse de contenu concerne de nombreux documents qui retrace l'évolution de la Banque et les changements opérés dans le but de gérer de manière efficace et efficiente des risques bancaires et le risque opérationnel de manière particulière.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Section 3 : Analyse du risque opérationnel

Les pertes liées à la survenance d'un risque opérationnel peuvent découler de nombreuses causes différentes. Dans un premier temps, il est crucial d'identifier celles auxquelles la banque est le plus susceptible. D'être exposée.

Cette section commencera par la présentation des diverses anomalies associées au risque opérationnel au sein du Groupe Régional d'Exploitation (GRE) de TIZI OUZOU sur trois exercices, de 2021 à 2023. Ensuite, nous analyserons afin de visualiser directement et rapidement leurs changements.

1- La construction d'une base de données liée au risque opérationnel

Les données collectées nous ont aidés à créer des tableaux et des graphiques pour mettre en évidence les anomalies liées au risque opérationnel au sein de la BADR.

1-1 Les différentes anomalies liées au risque opérationnel au sein de GRE (12 agence)

Le risque opérationnel est un risque spécifique. Il survient dans tous les services. Nous avons effectué un entretien avec un de ces responsables sur les différentes anomalies liées au risque opérationnel au sein des 12 agences.

Les données recueillies ont permis d'élaborer le tableau ci-dessus :

Tableau N° : les différentes anomalies liées du risque opérationnel liées au sein des 12 agences du GRH

Agence Anomalie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vol commis par un employé				X					X			
Falsification des documents certifiés de Vie	X			X								
Détournement de l'objet du projet		X					X					
Blanchiment d'argent												

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Pannes de matériels et de logiciels	X	X		X	X			X		X		X
Erreurs de caisse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mauvaise imputation des comptes				X			X					
Non respect de délai		X				X						X

Source : établie par nous même

L'analyse des données de ce tableau nous permis de constater que les anomalies liées au risque opérationnel sont survenues dans toutes les agences. Ce qui signifie que ce risque est plus fréquent que l'on puisse y penser.

Ce tableau révèle également que certaines des anomalies sont plus courantes que d'autres à l'exemple des erreurs de caisse.

2-1 La construction d'un historique de donnée

Une fois les différents risques opérationnels identifiés et les données associées rassemblées, il devient possible de créer un véritable historique des données liées au risque opérationnel. Ce tableau ci-dessous fournit les détails de cet historique.

Tableau N° : La fréquence de survenance des RO au sein de GRH

Les événements du risque opérationnel	Les sources d'événements	La survenance		La fréquence de survenance des anomalies (RO) (nombre de fois)		
		Oui	Non	2021	2022	2023
Fraude interne	Vol commis par un employé		X	-	-	-
	Information inexactes sur les positions		X	-	-	-
Fraude externe	La falsification des documents (certification de vie)	X		3	2	2
	Falsification de chèque		X	-	-	-
	Le piratage informatique		X	-	-	-
	Détournement de l'objet de projet	X		3	0	1

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

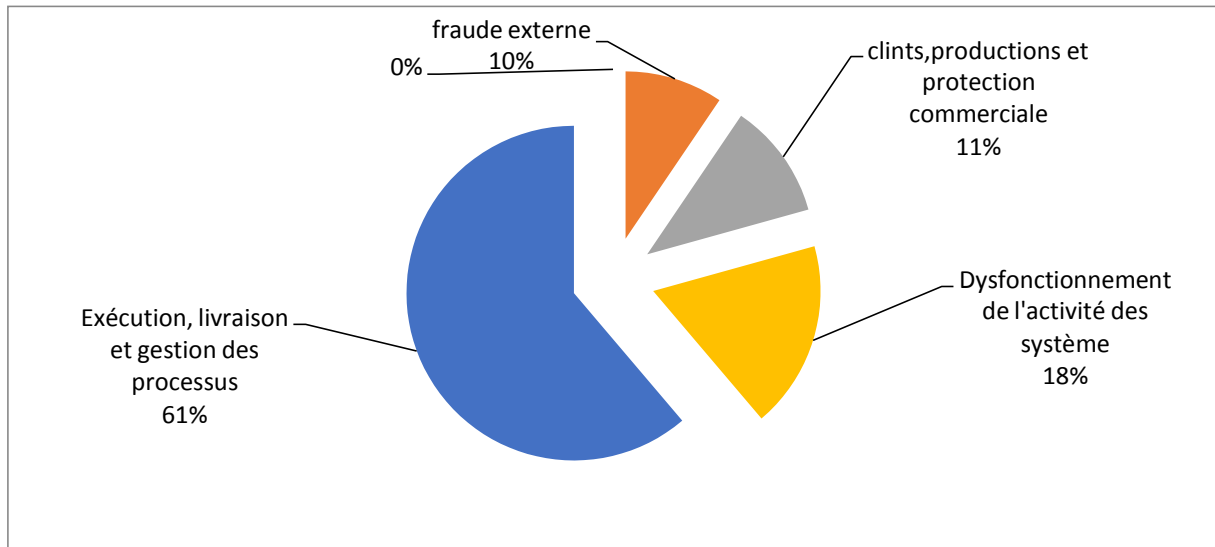
Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lien de travail	Demande d'indemnisation		X	-	-	-
	Grèves		X	-	-	-
	La violation des règles de santé et de sécurité		X	-	-	-
	La discrimination à l'embauche		X	-	-	-
Clients, produits et pratiques commerciales	Blanchiment d'argent		X	-	-	-
	Les opérations de suspect (GAB)	X		5	4	4
Dommages aux actifs corporels	Vandalisme		X	-	-	-
	Séisme		X	-	-	-
	Actes de terrorisme		X	-	-	-
Dysfonctionnement de l'activité des systèmes	Pannes de matériels et de logiciels	X		12	09	0
	Divulgence d'informations confidentielle		X	-	-	-
	Problèmes de télécommunication		X	-	-	-
Exécution, livraison et gestion des processus	Mauvaise imputation des comptes	X		10	07	5
	Non respect des délais	X		2	1	1
	Perte des documents justificatifs		X	-	-	-
	Les erreurs de caisse	X		14	14	14
	Erreur d'accès aux comptes de la clientèle	X		1	2	0

Source : établi par nous même

Ce tableau nous informe, d'abord de diverses anomalies qui ont eu lieu au sein de groupe GRE de Tizi-Ouzou et qui sont classés selon le groupe d'événement proposé par le Bâle II. La mise en place de cette classification simplifiera l'analyse de ce risque.

Ce tableau nous présente également une série de données « la fréquence des risques opérationnels sur une période d'exercice (2021-2023) »

Figure N° : La fréquence de survenance du RO en pourcentage



Source : établi par nous même

Le graphique précédent nous montre les principales sources des pertes résultant du risque opérationnel. Elles proviennent essentiellement des événements suivants :

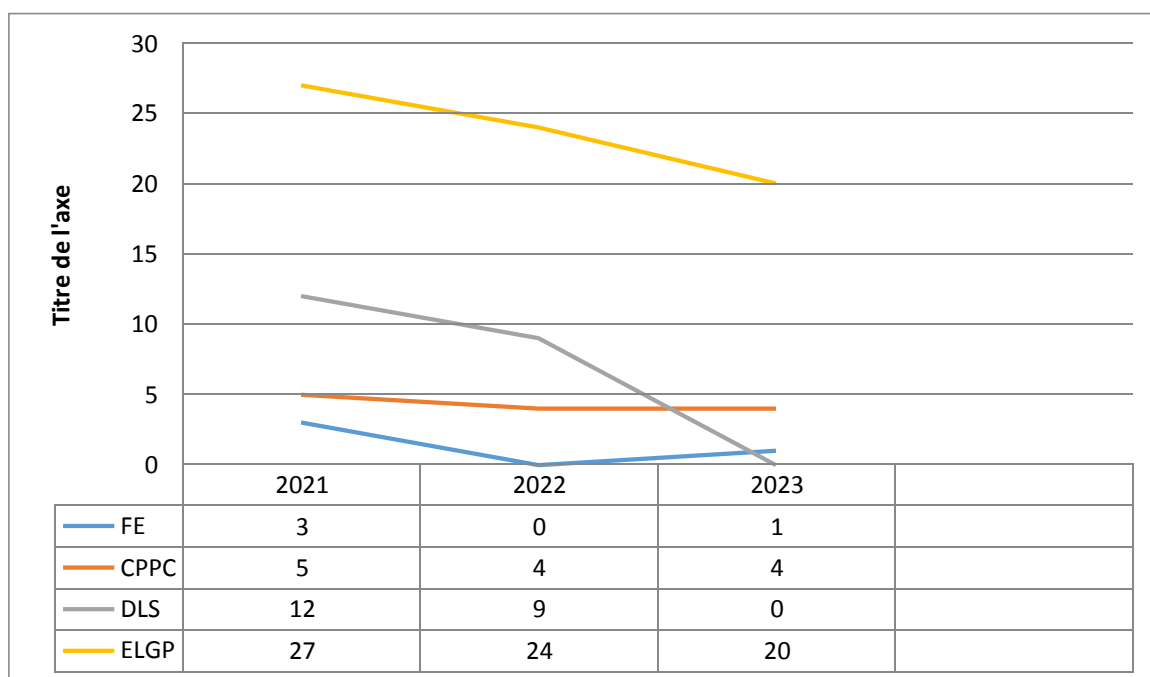
- Exécution, livraison et gestion des processus avec un pourcentage de 61% de la totalité des événements survenus en sein du groupe régional d'exploitation (GRE) cela indique un niveau élevé de vulnérabilité liée à l'exécution, livraison et la gestion des processus
- L'événement dysfonctionnement de l'activité des systèmes avec un pourcentage de 18%, cela suggère que les systèmes informatiques et les processus associés fonctionnent généralement de manière satisfaisante.
- Client, productions et protection commerciale avec un pourcentage de 11% cela signifie que les processus et les mesures mis en place pour gérer les aspects liés à la clientèle sont relativement solides.
- Fraude externe avec un taux de 10% indique un niveau modéré de vulnérabilité face aux activités frauduleuse provenant de sources extérieures.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

3-1 Evolution des risques opérationnels (RO) au sein du groupe régional d'exploitation (GRE) de TIZI OUZOU durant la période 2021-2023

L'analyse de cette évolution nous permet d'évaluer la fréquence et la sévérité des événements liés au risque opérationnel d'une année à l'autre, durant la période 2021-2023 au sein de la BADR.

Graphes N° 1 : l'évolution de RO au sein de GRE de Tizi- Ouzou durant la période 2021-2023



Source : établi par nous même

D'après la lecture et l'analyse du graphique précédent, il apparaît que :

- Durant les dernières années la survenance du fraude interne est nul 0% cela signifie que le contrôle de la surveillance des différents employés et les bureaux est très efficace ;
- Le risque DAS a connu également une baisse importante durant ces années par rapport au dernier exercice surtout ce qui concerne les pannes logicielles. Cela peut résulter de l'amélioration de la BADR de ces infrastructures, de la mise en place de mesures de sécurité renforcées ;

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

- Le CPPC est réduit durant la période (2021-2023). Cela dénote que la conformité réglementaire, et de surveillance accrue des pratiques commerciales et de la gestion des risques associés aux produits financier ;
- Le risque lié à ELGP durant ces 3 derniers exercices marque une diminution. Cela signifie que la BADR a amélioré ses pratiques, et ses systèmes de surveillance. Ce qui a contribué à une fiabilité et efficacité de ces opérations.

2- Le traitement des anomalies liées au risque opérationnel au sein de GRE

Afin de gérer les différentes anomalies liées au risque opérationnel, il est crucial de vérifier qu'il existe une interaction entre les différents secteurs d'exploitation :

- L'agence ;
- Le groupe régional d'exploitation (GRE) ;
- La direction centrale (DC) ;
- L'inspection régionale (IR)

Ce tableau présente les différents intervenants lors de la survenance de l'anomalie et leur efficacité d'intervention.

Tableau N° : les différents intervenants lors de la survenance des anomalies liées au (RO) et leur qualité d'intervention

Secteur d'exploitation Anomalies	Le secteur d'exploitation			La qualité d'intervention			
	L'agence concentré e	Le groupe régional d'exploitation (GRE)	La direction centrale	Inspection centrales	Efficace	Moyenne	Lente
Falsification des documents (certificat de vie)	X	X	X		X		
Détournement de l'objet	X	X	X	X		X	
Les opérations de suspect (GAB)	X	X	X				

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Pannes de matériels et de logiciels	X	X	X		X		
Mauvaises imputations des comptes	X	X	X		X		
Non respect des délais	X	X					X
Erreurs de caisse	X	X	X	X	X		
Erreurs d'accès au compte de la clientèle	X	X			X		

Source : établi par nous même

Ce tableau révèle les enseignements suivants :

- Il existe quatre 4 intervenants qui traitent les anomalies liées au risque opérationnel, l'agence concernée par l'anomalie, le groupe Régional d'Exploitation, la direction centrale (DC) et l'inspection régional ;
- L'inspection intervienne lors de la survenance des anomalies liées au risque financier comme le détournement de l'objet de projet de ou encore les erreurs de caisse c'est ce n'est pas réglé surtout dans le cas d'un excédent de caisse ;
- La direction centrale intervienne lors de survenance des anomalies qui peuvent engendrés des risques majeurs pour la banque.

Il existe d'autres intervenants externes à la banque avec lesquels la BADR a établi des contrats à l'exemple de la société High Tech Système (HTS), la SATIM. Ces dernières interviennent lors de la survenance automatique des billets (DAB).

Le traitement des anomalies liées au risque opérationnel diffère d'une anomalie à une autre. Nous prenons comme exemple de traitement de l'anomalie la plus fréquente : le déficit de caisse.

La procédure à suivre pour traiter cette anomalie, s'effectue de la manière suivante :

- **Au niveau de l'agence**

A la fin de la journée comptable et lorsqu'un déficit de caisse est constaté, dans 48h si l'agence n'arrive pas à la régler, elle doit rédiger un rapport au groupe régional d'exploitation.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

- **Au niveau GRE**

Après la réception du compte rendu du déficit, si la somme est inférieure 10000 DA par exemple une somme de 5000 DA le GRE retire cette somme du compte de caissier sans adresser un rapport à l'inspection. Si la somme est intéressante par exemple une somme de 50000 DA dans ce cas, le GRE doit adresser un rapport bien informé également la direction centrale.

Après cette analyse nous constatons que :

- Il y a une interaction entre tous les secteurs d'exploitation cela signifie que la BADR arrive la plupart des temps à traiter et gérer efficacement les différents anomalies liées au risque opérationnel ;
- Les interventions sont également rapides même très rapide (immédiate).

Section 04 : Le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels

Dans cette section nous allons présenter la sous-direction de contrôle permanent mis en place par la BADR et son rôle dans la maîtrise des risques opérationnels et nous allons mettre l'accent par la suite sur les pistes d'amélioration et les différents outils de couverture contre ces risques et enfin nous allons voir deux exemples de la pratique de contrôle interne au sein de la BADR.

1- La pratique de contrôle interne au sein de la BADR

Afin d'améliorer la stabilité du système bancaire et de contrôler les risques, il est essentiel que chaque banque possède un contrôle interne. Par conséquent nous avons sollicité deux exemples d'application afin de mieux expliquer le processus de contrôle interne au sein de la banque BADR de Tizi Ouzou, en particulier le contrôle de la caisse et le contrôle des distributeurs automatiques des billets.

1.1/ Le contrôle de la caisse

Il existe deux niveaux de contrôle : le contrôle de premier niveau et le contrôle de deuxième niveau.

1.1.1. Le contrôle de premier niveau

- S'effectue au niveau de l'agence à la fin de chaque journée à 15h30min. Le caissier compare le solde théorique calculé par le logiciel avec le solde réel l'argent physique disponible en caisse : cette comparaison inclue tous les types de paiement (chèques,

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

espèce, ...). Ensuite, il doit rédiger un rapport de clôture indiquant les soldes réels et théoriques et toute différence est notée pour investigation.

- Si des écarts sont détectés entre les soldes théoriques et réels, cela peut être dû à une erreur de caissier dans l'enregistrement de certaines opérations, par conséquent tout excédent ou déficit doit être rapporté à la GRE. La GRE de son côté, part informe l'inspection régionale afin de régler le problème.
- De plus le directeur de l'agence doit vérifier la performance de la caisse.

1.1.2. Le contrôle de deuxième niveau

Ce contrôle physique s'effectue par des contrôleurs une fois ou deux fois par mois et se fait d'une manière inattendue afin de prévenir toute complicité entre le caissier et le directeur de l'agence.

1.2/ le contrôle des DAB

1.2.1. Le contrôle de premier niveau

Il s'effectue par un contrôleur de l'agence deux fois par jour à 8h30min et à 15h30min. Il vérifie régulièrement les DAB pour détecter tout signe de manipulation de dommage, ou de tentatives de fraude, et toute activité suspecte ou non autorisée, et pour assurer qu'ils distribuent correctement l'argent et conformément aux normes établis.

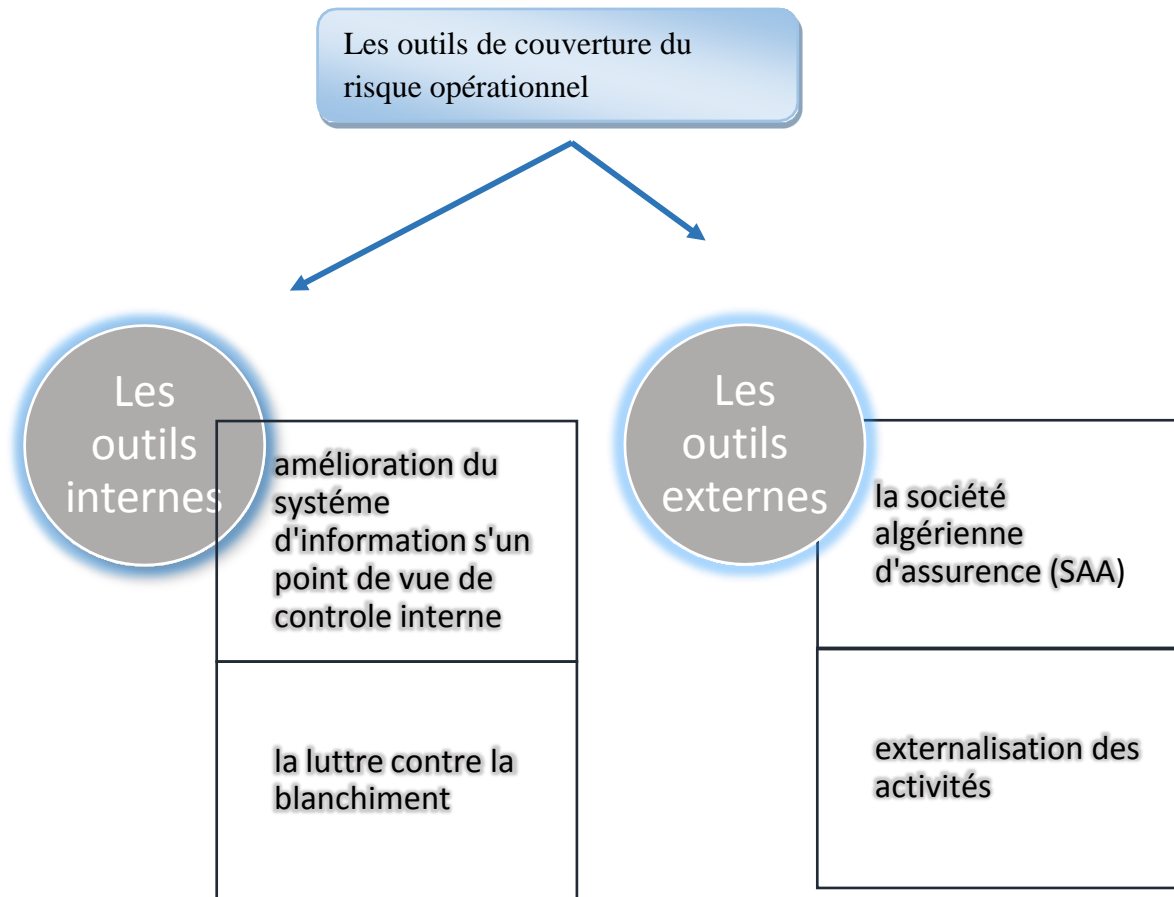
1.2.2. Le contrôle de deuxième niveau

Il s'effectue au niveau de GRE une fois par mois et d'une manière inopinée. Le contrôle s'effectue également à distance grâce au nouveau système de surveillance en temps réel qui leur permettent de surveiller l'activité des DAB à distance.

2- Les outils de couverture du risque opérationnel

Il existe deux outils de couverture contre le risque opérationnel : les outils internes et les outils externes. Ces outils sont schématisés dans la figure suivante.

Figure N° : les différents outils de couverture du risque opérationnel



Source : établi par nous même selon les aspects théoriques

1-1 les outils interne

1.1.1. le système d'information

Le projet de renforcement du système d'information vise à optimiser les procédures et les fonction de la banque. Les améliorations attendues en termes d'efficacité des agences sont les suivantes :

- Renforcement du contrôle interne ;
- Mise en place des procédures de suivi et justifications des contrôles ;
- Mise en place de nouvelles procédures de traitement des chèques.

1.1.2. La lutte contre blanchiment

La BADR s'engage à renforcer ses systèmes de contrôle et à respecter les obligations légales récemment publiées dans la loi N°05-01, relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

1-2 Les outils externes

La BADR a également recours à des outils externes qui comprennent les contrats d'assurance multirisques conclus avec la société algérienne d'assurance (SAA) qui s'engage à des contrats d'assurance.

Le deuxième outil est l'externalisation **des activités**. La BADR fait appel à plusieurs entreprises de prestation de services notamment pour le transport, la sécurité des lieux et l'entretien des locaux, entre autres.

Grâce à l'ensemble des actions réalisées par la BADR et au travail remarquable de l'équipe d'audit interne, la BADR dispose aujourd'hui d'une base solide pour la gestion des risques opérationnels.

3- Les pistes d'amélioration mis en œuvre par la BADR pour une gestion efficace du risque opérationnel

Pour bien encadrer et réduire les risques opérationnels, la BADR a amélioré sa gestion par la mise en place de plusieurs dispositifs y compris :

3-1 La mise en place d'une sous direction de contrôle permanent

Dans le cadre de la bonne gestion des risques opérationnels et afin de dissocier la fonction commerciale de la fonction contrôle, la BADR a créé une sous-direction de contrôle permanente en 2023 et cela considérée comme une étape très importante.

3.1.1. La sous-direction « contrôle et surveillance permanente »

La sous-direction « contrôle et surveillance permanente » a pour mission d'assurer les actions de contrôle permanente de 2^{ème} niveau sur les opérations effectuées au niveau du GRE et des agences qui lui sont rattachées.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

Elle veille à déployer les dispositifs du contrôle permanent, et du contrôle de la conformité au niveau régional et local, suivant les orientations des politiques de la banque en la matière, que ce soit par les moyens du GRE ou par les contrôleurs permanents des agences.

Elle met en œuvre des processus de contrôle régulier consistant à la collecte les informations, la vérification des les opérations (comptables et extracomptables), détecter d'éventuelles anomalies, examiner l'origine (lien de cause à effet), émettre des recommandations curatives et préventives, recueillir la réponse de l'agence ou de la structure GRE, et suivre la régularisation (statut de l'anomalie).

Les effectifs de sous-direction contrôle et surveillance permanente n'occupent pas de fonction opérationnelles.

Elle est dirigée par une sous-direction chargée de :

- Encadrer les services et l'équipe placés sous sa responsabilité ;
- Mettre en œuvre des procédures et des outils du contrôle permanente pour son périmètre ;
- Encadrer, suivre et oriente les activités des contrôleurs permanente en agence, évaluer les résultats de leurs contrôles et prendre toutes disposition pour améliorer leurs rendements ;
- S'assurer du bon fonctionnement du contrôle permanente de 1^{er} niveau dans le GRE et des agences qui lui sont rattachées ;
- Assurer, en 2^{ème} niveau, le contrôle permanent des agences sur place et sur pièce (y compris le contrôle à distance) ;
- Veiller à la mise en œuvre et au suivi des préconisations des rapports d'audit et d'inspection ;
- S'assurer du respect des règles de sécurité des personnes, des biens et des opérations ;
- Assurer des contrôles inopinés sur place ;
- Assurer le relais des dispositifs LAB-FT, PCA et FATCA au niveau régional et local ;
- Veiller sur la disponibilité de la documentation inhérente à son domaine d'activité et à sa diffusion ;
- Tenir les tableaux de bord et Reportings de son activité ;
- Assurer toute autre mission relevant de ses prérogatives.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

La Sous-direction contrôle et Surveillance permanente est composée de trois (3) services :

- Le service contrôle des engagements et du commerce extérieur ;
- Le service contrôle de conformité et risque opérationnel ;
- Le service contrôle comptable & opérations.

3.1.2. Le service contrôle de conformité et Risque Opérationnel

Il est dirigé par un chef de service chargé de :

- Contrôler les entrées en relation avec la clientèle ; ouvertures de comptes à vue et à terme, respect du processus KYC, de la qualité ainsi que l'exhaustivité des informations recueillies et saisies sur le système d'information de la banque ;
- Contrôler les modifications et clôtures des comptes à vue et à terme ;
- Vérifier que le suivi des réclamations clients est correctement effectué ;
- Vérifier la réception et la compréhension, par l'ensemble des collaborateurs des agences, des procédures et textes réglementaires diffusés ;
- Suivre la mise en œuvre des recommandations relatives aux différents contrôles permanents et périodiques ;
- Veiller sur la disponibilité de la documentation inhérente à son domaine d'activité et à sa diffusion ;
- Assurer le contrôle des Reportings réglementaires des GRE/agence (délai notamment) ;
- Assurer un contrôle de deuxième niveau sur la conformité choraique de la finance islamique ;
- Consulter et exploiter les incidents du risque opérationnel et suivre leurs régularisations ;
- Assurer tout contrôle programmé ou inopiné sur les aspects de politique de sécurité, notamment en ce qui a trait à la gestion des habilitations, le respect de la confidentialité des données, la gestion des supports amovibles, la classification des documents, la protection des données....etc. ;
- Assurer tout contrôle programmé ou inopiné sur les aspects de sécurité physique et environnementale, notamment en ce qui a trait à : la sécurité des locaux, la sécurité des combinaisons, clés, griffes, et valeur, les dispositifs de sécurités contre les sinistres, présence de groupes électrogènes, présence d'onduleurs.....etc. :

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

- Assurer des contrôles sur les aspects liés à la charte utilisateur notamment en ce qui a trait à l'adhésion des employés à la charte, la confidentialité des informations, la saisie des données, l'utilisation optimale des ressources informatiques, l'utilisation des outils à des fins professionnels ; le respect des recommandations de sensibilisation de sécurité ;
- Exploiter les PV de comité hygiène sécurité et suivre la mise en œuvre des recommandations ;
- Tenir les tableaux de bord de Reportings de son activité ;
- Mettre en œuvre les procédures et les outils du contrôle permanente du 1^{er} niveau pour son activité et s'assurer de son bon fonctionnement ;
- Assurer toute autre mission relevant de ses prérogatives.

4. Le service contrôle comptables & opérations

Il est dirigé par un chef de services chargé de :

- Tenir une liste de contrôleurs permanents de chaque agence et veille à la mutualisation des ressources en fonction du volume des opérations des agences ;
- Mettre à la disposition des contrôleurs les outils et procédures de contrôles (fiche de contrôle), et veille à ce que les contrôleurs soient imprégnés du processus de contrôle (exhaustivité, conformité et sincérité) ;
- Assurer l'encadrement des contrôleurs permanents des agences et s'assure que les activités de contrôle de la journée comptable en agence soient assurées à cadence régulière et permanente ;
- Consolider régulièrement la situation de contrôle des journées comptables agences ainsi que les états des anomalies constatées ;
- Recevoir les journées comptables des agences et procède à un deuxième contrôle par échantillonnage ;
- Procéder à l'évaluation périodique des contrôleurs en effectuant un deuxième contrôle sur les journées comptables ;
- Suivre les régularisations des anomalies et relancer éventuellement les agences, sur les dysfonctionnements constatés ;
- Confier aux contrôleurs des agences, ou effectuer par ses propres équipes, tout contrôle inopiné au programmé qu'il juge nécessaire notamment en ce qui a trait à :

Les aspects du contrôle inopiné

La gestion des Bons de caisse/Dépôts à terme et autre placement à terme (vierges en stock+ souscrits) des agences et du GRE ;

Les appoints aller et retour en Télé compensation et ceux payables en inter agences BADR ;

La gestion des chéquiers BADR et clientèle et autres moyens de paiement ;

Les comptes dormants (inactifs) ;

La gestion et liquidation des successions ;

Le suivi et la gestion des incidents de paiement ;

Le contrôle périodiquement les caisses DZD et Devises des agences et du GRE complétude des dossiers, classement des documents, conformément à la réglementation en matière de conservation légale des documents, etc.

La gestion des encaisses effectuées par les agences ;

L'exécution des opérations en espèces effectuées par les agences.

- Participer à l'arrêté comptable annuel des comptes par des contrôles appropriés ;
- Vérifier la procédure d'inventaire du GRE/Agences ;
- Exploiter périodiquement les analyses de compte ainsi que les états de rapprochement, et relancer pour régularisation des suspens ;
- Tenir les tableaux de bord et Reportings de son activité ;
- Assurer toute autre mission relevant de ses prérogatives.

3-2 L'installation d'un nouveau système d'information

La fin de l'année 2017, la BADR a renforcé son système d'information par l'installation d'un nouveau système d'information dont les avantages sont nombreux. Quatre sont essentiels :

- **Sécurité renforcée** : la protection des données sensible des clients et l'information financière de la banque contre les menaces de sécurité.

Chapitre III La gestion de risque opérationnel au sein de Groupe régional d'exploitation BADR de Tizi-Ouzou

- **Fiabilité accrue** : ce nouveau système a réduit les temps d'arrêt et les interruptions des services.
- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle** : les processus automatisés et intégrés permettent une gestion efficace des opérations bancaires quotidiennes.
- **Conformité réglementaire** : ce nouveau système d'information peut faciliter la conformité aux réglementations bancaire et aux normes de sécurité.

Avec ce nouveau système les risques sont devenus minime et la gestion de ces derniers est efficace.

3-3 autres pistes d'amélioration

- La mise en place de produit BADR SMS en 2021 : le client reçoit un SMS pour l'alerter d'un mouvement sur son compte ;
- La mise en place d'un dispositif sécuritaire sur les PC en 2024 : session personnalisée pour chaque employé.

Conclusion

La BADR s'est engagée depuis 2017 dans un processus d'amélioration de ses capacités en vue d'une gestion optimale des risques opérationnels. L'accomplissement le plus crucial que la BADR ait entrepris est la création de la sous direction du contrôle permanent. Cette initiative a contribué à une gestion améliorée des risques opérationnels auxquels la BADR est confrontée.

De plus, l'implémentation d'un nouveau système d'information a considérablement réduit l'impact de ces risques et les rend marginaux. Il existe également une interconnexion entre les divers secteurs d'exploitation de la banque BADR lors de traitement des risques opérationnels.

Conclusion générale

Aux risques traditionnels de l'activité bancaire, se sont ajoutés depuis quelque année de nouveaux risques liés aux mutations de système bancaire et à l'émergence de nouveaux risques opérationnels. La maîtrise de ces risques devient un objectif essentiel, mis en œuvre par l'ensemble de la profession et notamment les autorités de contrôle.

De ce fait pour garantir au mieux la solidité du système bancaire, les régulateurs ont reformé les normes prudentielles. Avec l'entrée en vigueur, en décembre 2006 de la réforme Bâle II, les banques ont dû répondre à nombreux défis dont la prise en compte des risques opérationnels dans le calcul d'exigence de fonds propres.

La gestion des risques est un processus permanent dans le secteur bancaire, car ces risques évoluent en réponse aux changements survenant tant à l'intérieur ou l'extérieur de la banque. L'introduction de nouveaux produits ou de nouvelles activités, ainsi que les ajustements organisationnels ou systémiques, peut entraîner l'émergence des risques inattendus.

La première étape de ce processus de gestion des risques opérationnels aboutit à la collecte des informations essentielles pour mesurer et évaluer le niveau de ces risques. Les établissements bancaires qui capitaliseront au maximum sur cette approche de risque opérationnel sont ceux qui investissent de manière substantielle dans le contrôle de leurs risques opérationnels et qui démontrent une aptitude à mettre en œuvre leurs stratégies de gestion avec succès.

De par sa diversité, le risque opérationnel concerne de nombreux acteurs à tous les échelons du dispositif organisationnel et fonctionnel de la banque. De ce fait, sa gestion ne constitue pas une affaire exclusive des spécialistes. Cette démarche est de toute évidence le cœur du processus de gestion efficace des risques opérationnels. Elle se traduit par un contrôle et un suivi permanent, une évaluation rigoureuse et une couverture par des outils appropriés.

Le risque opérationnel est donc un risque majeur pour la survie d'une banque. Sa perception comme un élément totalement aléatoire et non mesurable a été pour longtemps la cause de pertes très lourdes, ayant même conduit à l'effondrement de plusieurs banques à travers le monde.

À cet effet, il faut le transformer en un objet spécifique, mesurable et quantifiable et le rendre comme facteur de performance. Les banques doivent ainsi mettre en place une gestion quantifiée et sophistiquée de ces risques afin de faciliter et d'améliorer leur couverture.

Conclusion générale

Notre analyse approfondie au sein de la banque BADR nous permet de mettre en lumière les diverses phases de gestion des risques opérationnels notamment l'identification de ces risques et leur traitement dans les différents secteurs d'exploitations de GRE.

D'après cette étude nous constatons une interconnexion entre les différents secteurs de la BADR, ce qui favorise la gestion efficace de ces risques et permet également une intervention immédiate lors de la survenance de situation à risque.

Au cours des trois derniers exercices (2021/2023), une observation attentive révèle une réduction notable des risques opérationnels. Cette amélioration est attribuée à la mise en place de la sous direction dédiée au contrôle permanent, chargée de surveiller et d'évaluer en continu les activités de la BADR, de plus l'introduction d'un système d'information innovant a renforcé la capacité à détecter et à gérer les risques opérationnels de manière proactive, contribuant ainsi à consolider la sécurité et la stabilité de ces opérations.

Bibliographie

OUVRAGES

- BENOIT AA & Jean GB (2004) « Mesure intégrée du risque dans les organisations » Valorisation des recherches Québec-Hydro Québec.
- BESSIS J (1995) « Gestion des risques et gestion actif-passif des bilan des banques » édition Dalloz
- CAPUL.J.V et GARNIER.O, « Dictionnaire d'économie et des sciences sociales », Hâtier, Paris 1994.
- DARSA Jean-David (2013). Les risques opérationnels de l'entreprise : un
- DUMAS B (2005): « la monnaie et les banques dans l'économie » Edition les presses de L'université Jean Price mars et Educa-vision
- Dumontier P, Dupré D(2005) « pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II » Paris Éditeur Armand-colin, Paris
- Environnement toujours plus risqué ? Editions Gereso
- FREDRIC.B & NICOLADS.D (2019) « piloter la gestion des risques et le contrôle interne » édition Maxima Paris
- GUY GAUDAMINE ET MONTIER J (1999) « banque et marché financier » édition ECONOMICA Paris
- JEAN-CHARLES BECOUR et BOUQUIN, « audit opérationnel ; Entrepreneuriat, gouvernance et performance. »ECONOMICA, 2008, page 4
- JIMINEZ.C & MERLIER.P (2004) « Prévention et gestion des risques opérationnels »Edition Revue Banque Paris
- KARYOTIS Catherine (2023). « L'essentiel de la banque : Tout sur la banque, ses mécanismes, , ses risques et son rôle Ed. 10. Editions Gualino
- LAMARQUE Eric,(2005) « Management de la Banque », Edition Pearson Education, paris,
- LBAILLY J, CAIRE G, FIGLIUZZI A, LELITVRE V (2006) « Economie monétaire et financier » 2 ème édition Bréla
- LEFEBVRE F « audit et commissariat aux compte » édition français Lefebvre 2010.
- Leroy Michel (2023). DSCG- Management et contrôle de gestion : Cours et applications corrigées. Editions Gualino,

- MATHERAT t, L. (2010). Les enjeux de la finance contemporaine. Presses Universitaires
- MICHEL ROUACHE ; GERARD NAULLEAU (1985) : « le contrôle de gestion bancaire et financière » Emmanuel DE-SEZE : « introduction à l'économie de développement »,
- MISHKIN F (2010) « monnaie, banque et marché financiers » 9 édition vinaigriers,
- MISHKIN F, BORDRES C, HAUTCOEUR PC LACOUELABARATH.D XAVIER R. (2010)
«Monnaie, banques et marché financier » 9 éme édition PEARSON
- RONCALLI Thierry,(2004) « la gestion des risques Financiers », Edition Economica, paris,
- SCIALOM (2007) « Economie bancaire » 3 éme édition la découverte de paris 2007
- SELMER Caroline (2023). La boîte à outils du Contrôle de gestion : 59 outils clés en main. Editions Dunod.
- Valet, J. (2010). Principes de la finance moderne. Editions financières
- VERNIMMEN, P. (2007). Finance d'entreprise, Edition DALLOZ
- Yen-Pon Alain et Ton Gilbert (2020). Chief data officer: pratiques, outils et perspectives. Edition Eyrolles.

Article

- AIT MOUSSA.O (2023) « Efficacité des système de contrôle interne des risques opérationnels dans les banques » Revue de littérature
- CHERGI. S; EL BAKKOUCHI. M (2022) « le risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises » Revue de littérature, Revue international des sciences de gestion
- EL KHAMLI .B « contrôle interne risque bancaire » Revue de littérature
- HALOUI .S (2021) « Accord de Bâle IV : Quels apport et impacte pour l'industrie financière et bancaire à l'ère du COVID-19 ? International Journal Of Accounting, Finance, Auditing,
Management and Economics 2(6-1) page 279.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5730592>. □Pages 268 269
- Ogien, D. (2016). Chapitre9 : le contrôle interne dans les banques. « Comptabilité et audit bancaire », 371-389. Disponible sur le site cairn.info

- COUGNAUD.B (2007). Chapitre 7 : « le risque opérationnel » dans l'univers des risques en Finance (p. 103à 114) disponible sur le site <http://www.cairn-info> consulté le 5/5/2024 à 15.30

Cours

- AMIAR L (2023) « réglementation prudentielle »(Polycopie de cours) université mouloud Mammeri
- HABESSE, B(2022). Technique bancaire [polycopié de cours]. Université mouloud Mammeri
- IGUARGUAZIZ W (2023) « gouvernance bancaire » (polycopie de cours) université mouloud Mammeri
- IGUERGUAZIZ Wassila, 2023 « Contrôle et supervision bancaire », [polycopié de cours]

Mémoire

- Mémoire (2016-2017), « le contrôle interne et le risque opérationnel bancaire cas : Gulf Bank Algeria » rédigé par Ziane Chaouch sarah et Aourdani Siham
- Mémoire « Gestion des risques bancaires (2007) : définition, mesures, gestion, déterminants et impact sur la performance » rédigé par Med Salim ben Mahfoud et Maalej Bilel option finance

Site Web

- <https://www.Zebank.Fr> / la banque –comme –intermédiaire consulté le 16/04/2024 à 21.40

Résumé

Les risques portant sur les banques sont deux types : les risques financiers et les risques non financiers ; qu'ils soient de crédit, du marché ou opérationnel. Le risque opérationnel se distingue des autres types de risques par sa nature unique, ce qu'il le classe comme une catégorie distincte nécessitant une approche de gestion particulière. La réforme Bâle II représente la principale avancée en matière de réglementation du risque opérationnel, elle propose plusieurs mesures préventives en ce qui concerne la gestion de ces derniers. Le contrôle interne constitue un moyen qui permet d'atteindre les objectifs et maîtriser les risques, il constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire, le risque opérationnel et le contrôle interne sont alors deux éléments inséparables.

Mots clés : risque opérationnel, contrôle interne, Bâle II

Abstract

The risks pertaining to Banks are of two types : Financial risks and non-Financial risks, whether they are credits market or Operational. The Operational risk stands out from other types of risks due to its unique nature, what classifies it as a distinct category requiring a specific management approach. Basel II reform represents the primary advancement in operational risk regulation, proposing several preventive measures regarding their management. Internal control forms the foundation of safe and prudent operation within a Banking organization. Operational risk and internal control are thus two inseparable elements.

Key Words : operational risk, internal control, Basel II

Liste des abréviations

AMF: L'Autorité des **M**archés **F**inanciers

AMA: L'Approche par **M**esure **A**vancées

ALE: **A**gences **L**ocale d'**E**xploitation

ATD: L'**A**vis à **T**iers **D**étenteur

BNP: **B**anque **N**ational

BBAIRS: **B**ritches **B**ankers **A**ssociation for **I**nterest **R**ate **S**wap

BIA: L'Approche par **I**ndicateur de **B**ase

BADR : **B**anque de l'**A**griculture et du **D**éveloppement **R**ural

COSO: **C**ommittee of **S**ponsoring **O**rganizations

CNCC: **C**ompagnie **N**ationale des **C**ommissaries aux **C**omptes

CBCB: **C**omité de **B**âle sur le **C**ontrôle **B**ancaire

CNAS: **C**aisse **N**ationale des **A**ssurances **S**ociales

CASNOS: **C**aisse **N**ationale de la **S**écurité **S**ociale des **N**oms **S**alariale

CPPC: **C**lient, **P**roduit et **P**ratique **C**ommerciale

DGA: **D**irecteurs **G**énéraux **A**djoints

DFPME : **D**irection du **F**inancement des **P**etites et **M**oyennes **E**ntreprises

DFGE : **D**irection **G**énéral de **F**inancement des **G**randes **E**ntreprise

DC : **D**irection **C**entrale

DAB : **D**istribution **A**utomatique de **B**illet

DLS : **D**ysfonctionnement de l'**A**ctivité des **S**ystèmes

ELGP : **E**xécution, **L**ivraison et **G**estion du **P**rocessus

FI : **F**raude **I**nterne

FE : **F**raude **E**xterne

GAA : Groupe des Assureurs Automobiles

GRE: Groupe Régionale d'Exploitation

HTS: High Tech System

IFACI: L'institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IRB: Internal Rating Based

ISDA: International Interest Rate Swap

IR: L'inspection Régionale

KYC: Know Your Customer

LDA: Loss Distribution Approach

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

PDG : Président de Direction Générale

PME : Petite et Moyens Entreprise

PMI : Petite et Moyens Industries

RCSI: Risk and Controls self-Assessments

RSSI : Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information

RO : Risque Opérationnel

SA : L'approche Standardisée

SB-AMA : Scénario-Base pour l'Approche par Mesures Avancées

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

SYBU: Système Bancaire Universel

SATIM: Système Automatisé de Traitement des Informations Monétaires

SAA: Société Algérienne d'Assurance

TCR: Tableaux des Comptes de Résultats

VAR: Value At Risk